



# Ranking de la Gestión Municipal 2018

Informe general de resultados



Guatemala, diciembre de 2019

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

**Miguel Ángel E. Moir S.**  
*Secretario*

**Luis Estuardo Ovando Lavagnino**  
*Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo*

**Equipo coordinador del proceso:**  
Lourdes Maribel Monzón de Monzón  
Velia Margarita Moscoso Lemus  
*Sub Secretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo*

**En coordinación con instituciones**  
Minfin (Richard Granja, Giuliette Díaz, Luis Montúfar); MARN (Sandra López, Flor Solórzano, Melissa Álvarez); MSPAS (Antonio Pivaral y Beverly Quiñonez)

**Equipo técnico de apoyo de SEGEPLAN**  
De nivel central y territorial, Delegados departamentales, delegados sub departamentales, Especialistas de Planificación y Ordenamiento Territorial, Especialistas de Inversión Pública, Especialistas de Preinversión, Técnicos Informáticos

**Apoyo plataforma informática**  
Heraldo González

**Equipo de apoyo para cálculo de resultados**  
Edwin Cabnal, Erick Rivera

**Equipo técnico para control de calidad de SEGEPLAN**  
Rosa Jocabed Rodríguez, Débora Moctezuma, Delia Hernández, Julio César Navarro, Lily Orozco, Wagner Caal, Elisa Herrera, Mynor Ávila, Angélica Tista, Erick Rivera, Álvaro Cumatz, Allan Medrano, Nery Orlando Búcaro, Ana Elisa Flores, Mónica Hernández, Andy David Ortega, Wendoni Hernández, Luis Estrada Ardavin, Noemia Hernández y Ana Nidia Abraham Alonso (Consultora PNUD).

**Compilador y redactor**  
Roberto Monroy Rivas

**Apoyo técnico y financiero de cooperación internacional**  
PNUD / Suecia, en el marco de los Programas Conjuntos de Desarrollo Rural Integral  
Cuilco e Ixil;  
Cooperación Alemana (GIZ)

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Antecedentes y justificación</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Objetivos del Ranking de la Gestión Municipal 2018.</b> .....	<b>3</b>
2.1 Como mecanismo de auto evaluación municipal. ....	3
2.2 Como mecanismo de asesoría técnica institucional. ....	4
2.3 Como mecanismo de generación de confianza para la población. ....	4
<b>3. Proceso Metodológico de la Construcción de los índices e indicadores del Ranking de la gestión municipal 2018.</b> .....	<b>4</b>
3.1 Reglas del Ranking de la gestión municipal.....	7
3.2 Definición de categorías.....	8
3.3 Fuentes de información y control de calidad.....	9
<b>4. Relación del Ranking de la Gestión Municipal con las prioridades nacionales de desarrollo.</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Resultados del Ranking de la Gestión Municipal 2018.</b> .....	<b>12</b>
5.1 Índice general de gestión municipal 2018. ....	13
5.2 Índice de participación ciudadana 2018. ....	19
5.2.1 Indicador Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición. ....	26
5.2.2 Indicador Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE.....	28
5.2.3. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE. ....	30
5.2.4 Indicador representatividad territorial del COMUDE.....	33
5.2.5. Indicador funcionamiento del COMUDE.....	36
5.3 Índice de información a la ciudadanía. ....	38
5.3.1 Indicador Rendición de cuentas cuatrimestrales y anual al COMUDE enfocadas en resultados.....	44
5.3.2. Indicador Información presupuestaria y otra información brindada a la ciudadanía disponible en medios locales de comunicación.....	46
5.3.3. Indicador Información pública de oficio actualizada y disponible, en todo momento de acuerdo a la LAIP y uso de internet.....	48
5.3.4 Indicador Relación del monto contratado a través de Guatecompras con el total del presupuesto de egresos.....	50
5.4 Índice de gestión de servicios públicos municipales 2018.....	53
5.4.1 Indicador de cobertura del servicio público de distribución de agua.....	59
5.4.2 Indicador de calidad del servicio público de agua.....	61
5.4.3 Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales. ....	64
5.4.4 Indicador de la cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos.....	68
5.4.5 Indicador de gestión de servicios públicos municipales.....	71
5.5 Índice de gestión administrativa 2018.....	75
5.5.1 Indicador de la existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano.....	81
5.5.2 Indicador Gestión del recurso humano.....	84

5.5.3	Indicador de la existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión.....	86
5.6	Índice de gestión financiera municipal.....	89
5.6.1	Indicador de autonomía financiera municipal.....	96
5.6.2	Indicador de ingresos propios por habitante –sin regalías-.....	99
5.6.3	Indicador Ingresos del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-.....	102
5.6.4	Indicador de la inversión anual en capital fijo por habitante.....	105
5.6.5	Indicador de la inversión anual en capital fijo con ingresos propios.....	108
5.6.6	Indicador de la inversión anual en capital fijo con transferencias.....	110
5.6.7	Indicador de independencia financiera por endeudamiento público.....	113
5.7	Índice de gestión estratégica.....	115
5.7.1	Indicador de ejecución del plan operativo anual -POA-.....	121
5.7.2	Indicador de relación PDM-OT - PEI - POM – POA.....	124
5.7.3	Indicador Presupuesto de egresos relacionado a competencias municipales, vinculadas a prioridades nacionales.....	127
5.7.4	Indicador institucionalización de la gestión ordenada del territorio.....	130
5.7.5	Indicador acciones para la gestión ordenada del territorio.....	133
5.7.6	Indicador Gestión de riesgo en la formulación de proyectos derivados de la planificación operativa.....	135
5.7.7	Indicador ingresos por servicios ambientales.....	137
<b>7.</b>	<b>Desafíos.....</b>	<b>142</b>
<b>8.</b>	<b>Mapas departamentales por índice.....</b>	<b>143</b>
<b>9.</b>	<b>Gráficas de Radar por Departamento y Municipio.....</b>	<b>188</b>
9.1	Departamento de Guatemala.....	188
9.2	Departamento de El Progreso.....	193
9.3	Departamento de Sacatepéquez.....	196
9.4	Departamento de Chimaltenango.....	201
9.5	Departamento de Escuintla.....	207
9.6	Departamento de Santa Rosa.....	211
9.7	Departamento de Sololá.....	216
9.8	Departamento de Totonicapán.....	222
9.9	Departamento de Quetzaltenango.....	225
9.10	Departamento de Suchitepéquez.....	233
9.11	Departamento de Retalhuleu.....	240
9.12	Departamento de San Marcos.....	243
9.13	Departamento de Huehuetenango.....	253
9.14	Departamento de Quiché.....	264
9.15	Departamento de Baja Verapaz.....	271
9.16	Departamento de Alta Verapaz.....	274
9.17	Departamento de Petén.....	279
9.18	Departamento de Izabal.....	284
9.19	Departamento de Zacapa.....	286
9.20	Departamento de Chiquimula.....	289
9.21	Departamento de Jalapa.....	293
9.22	Departamento de Jutiapa.....	295
<b>10.</b>	<b>Buenas prácticas de la gestión municipal.....</b>	<b>301</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>308</b>

11.1 Anexo 1. Ejemplo de vinculación del quehacer municipal con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032. ....	308
11.2 Anexo 2. Cuadro general de resultados y posiciones por municipio.....	309

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Integración del índice general de gestión municipal. ....	7
Gráfica 2. Prioridades Nacionales de Desarrollo.....	12
Gráfica 3. Índice general ranking municipal 2018, rangos de las cabeceras departamentales.	15
Gráfica 4. Índice de participación ciudadana, rangos de las cabeceras departamentales ....	22
Gráfica 5. Índice de Información a la Ciudadanía, rangos de las cabeceras departamentales.	41
Gráfica 6. Índice de gestión de servicios públicos, rangos de las cabeceras departamentales.	56
Gráfica 7. Índice de gestión administrativa 2018, rango de las cabeceras departamentales.	78
Gráfica 8. Índice de gestión financiera municipal, rangos de las cabeceras departamentales.	92
Gráfica 9. Índice de gestión estratégica 2018, índice de las cabeceras departamentales. .	118

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Índices e indicadores de gestión municipal, por eje de política.....	5
Cuadro 2. Reglas del Ranking de la Gestión Municipal.....	8
Cuadro 3. Categorías que se utilizan para clasificar a las municipalidades. ....	9
Cuadro 4. Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo.....	11
Cuadro 5. Índice General de Gestión Municipal 2018, cantidad de municipios por rango y porcentaje del total.....	13
Cuadro 6. Índice general de gestión municipal 2018, primeras 20 posiciones. ....	14
Cuadro 7. Índice general de gestión municipal 2018, por número de municipios y categoría en cada departamento. ....	16
Cuadro 8. Índices individuales que integran el índice general del ranking municipal 2018.17	
Cuadro 9. Índice de Participación Ciudadana, cantidad de municipios por rango y porcentaje del total. ....	19
Cuadro 10. Índice de Participación Ciudadana, primeras 20 posiciones.....	20
Cuadro 11. Índice de participación ciudadana 2018, por número de municipios y categoría en cada departamento. ....	21
Cuadro 12. Índice de Participación Ciudadana, número de municipios por categoría de los indicadores del índice. ....	23
Cuadro 13. Indicador Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición, número de municipios por rango y categoría.....	26
Cuadro 14. Indicador Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE, número de municipios por rango y categoría.....	28
Cuadro 15. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE, número de municipios por rango y categoría.....	30

Cuadro 16. Indicador Representatividad territorial del COMUDE, número de municipios por rango y categoría. ....	33
Cuadro 17. Indicador Funcionamiento del COMUDE, número de municipios por rango y categoría.....	36
Cuadro 18. Índice de información a la ciudadanía 2018, número de municipios por rango y categoría.....	38
Cuadro 19. Índice de información a la ciudadanía 2018, primeras 20 posiciones. ....	39
Cuadro 21. Índice de Información a la Ciudadanía 2018, número de municipios por categoría de cada uno de los indicadores del índice.....	42
Cuadro 22. Indicador de rendición de cuentas cuatrimestrales y anuales al COMUDE, y enfocado en resultados, número de municipios por rango y categoría.....	44
Cuadro 23. Indicador de información presupuestaria y otra información, brindada a la ciudadanía y disponible en medios locales de comunicación, cantidad de municipios por rango y categoría. ....	46
Cuadro 24. Información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a la LAIP y uso de internet, cantidad de municipios por rango y categoría. ....	48
Cuadro 25. Indicador relación del monto contratado a través de Guatecompras, con el total del presupuesto de egresos, número de municipios por rango y categoría.....	50
Cuadro 26. Índice de gestión de servicios públicos, número de municipios por rango y categoría.....	53
Cuadro 27. Índice de gestión servicios públicos 2018, primeras 20 posiciones. ....	54
Cuadro 28. Índice de gestión servicios públicos municipales, número de municipios por departamento y por categoría. ....	55
Cuadro 29. Índice de gestión de servicios públicos, número de municipios por indicador y categoría.....	57
Cuadro 30. Indicador de cobertura del servicio de agua municipal, cantidad de municipios por categoría y rango. ....	59
Cuadro 31. Indicador calidad del servicio público de agua, cantidad de municipios por rango y categoría.....	61
Cuadro 32. Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales, cantidad de municipios por Rango y Categoría.....	64
Cuadro 33. Indicador de cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos, cantidad de municipios por rango y categoría. ....	68
Cuadro 34. Indicador de gestión de servicios públicos municipales, cantidad de municipios por rango y categoría. ....	71
Cuadro 35. Índice de gestión administrativa 2018, número de municipios por rango y categoría.....	75
Cuadro 36. Índice de gestión administrativa 2018, primeras 20 posiciones. ....	76
Cuadro 38. Índice de gestión administrativa, 2018, número de municipios y categoría, por indicador. ....	79
Cuadro 39. Indicador de existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano, número de municipios por rango y categoría. ....	81
Cuadro 40. Indicador gestión del recurso humano, cantidad de municipios por rango y categoría.....	84
Cuadro 41. Indicador de existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión, número de municipios por rango y categoría. ....	86

Cuadro 42. Índice de gestión financiera municipal, municipios por rango y categoría del Indicador.....	89
Cuadro 43. Índice de gestión financiera 2018, primeras 20 posiciones.....	90
Cuadro 44. Índice de gestión financiera municipal, municipios por departamento y categorías.....	91
Cuadro 45. Índice de gestión financiera municipal, cantidad de municipios por indicador y categoría.....	93
Cuadro 46. Indicador de autonomía financiera municipal, cantidad de municipios por categoría y rango.....	96
Cuadro 47. Indicador de ingresos propios por habitante –sin regalías-, cantidad de municipios por categoría y rango.....	99
Cuadro 48. Indicador Ingresos del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-, cantidad de municipios por categoría y rango.....	102
Cuadro 49. Indicador de la inversión anual en capital fijo por habitante, cantidad de municipios por categoría y rango.....	105
Cuadro 50. Indicador de la inversión anual en capital fijo con ingresos propios, cantidad de municipios por categoría y rango.....	108
Cuadro 51. Indicador de la inversión anual en capital fijo con transferencias del gobierno central, cantidad de municipios por categoría y rango.....	110
Cuadro 52. Indicador de independencia financiera por endeudamiento público, cantidad de municipios por categoría y rango.....	113
Cuadro 53. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por categorías y rangos.....	115
Cuadro 54. Índice de gestión estratégica 2018, primeras 20 posiciones.....	116
Cuadro 55. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por departamento y categoría.....	117
Cuadro 56. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por indicador y categoría.....	119
Cuadro 57. Indicador de ejecución del plan operativo anual, número de municipios por rango y categoría.....	121
Cuadro 58. Indicador de relación PDM-OT – PEI – POM - POA, número de municipios por rango y categoría.....	124
Cuadro 59. Indicador de presupuesto vinculado a prioridades nacionales, número de municipios por rangos y categorías.....	127
Cuadro 60. Indicador de institucionalización de la gestión ordenada del territorio, número de municipios por rangos y categoría.....	130
Cuadro 61. Indicador de acciones para la gestión ordenada del territorio, número de municipios por rango y categoría.....	133
Cuadro 62. Indicador de gestión de riesgo en la formulación de proyectos, número de municipios por rango y categoría.....	135
Cuadro 63. Indicador de Ingresos por servicios ambientales, número de municipios por rango y categoría.....	137
Cuadro A1. Plan K’atun 2032: ejemplo de lineamientos vinculados a las competencias municipales.....	308

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Índice general de gestión municipal 2018.....	18
Mapa 2. Índice de participación ciudadana 2018. ....	25
Mapa 3. Indicador número de reuniones del COMUDE, en el año.....	27
Mapa 4. Indicador de participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE .....	29
Mapa 5. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE. ....	32
Mapa 6. Indicador representatividad territorial del COMUDE.....	35
Mapa 7. Indicador funcionamiento del COMUDE. ....	37
Mapa 8. Índice de información a la ciudadanía 2018.....	43
Mapa 9. Indicador rendición de cuentas cuatrimestrales y anuales.....	45
Mapa 10. Indicador información presupuestaria y otra información, brindada a la ciudadanía y disponible en medios locales de comunicación. ....	47
Mapa 11. Indicador información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a la LAIP y uso de internet.....	49
Mapa 12. Indicador relación del monto contratado a través de Guatecompras, con el total del presupuesto de egresos. ....	52
Mapa 13. Índice de gestión de servicios públicos municipales 2018.....	58
Mapa 14. Indicador cobertura del servicio de agua municipal.....	60
Mapa 15. Indicador de calidad del servicio de agua.....	63
Mapa 16. Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales. ....	67
Mapa 17. Indicador de cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos. ....	70
Mapa 18. Indicador gestión de servicios públicos.....	74
Mapa 19. Índice de gestión administrativa 2018.....	80
Mapa 21. Indicador gestión del recurso humano.....	85
Mapa 22. Indicador existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión. ....	88
Mapa 23. Índice de gestión financiera 2018.....	95
Mapa 24. Indicador de autonomía financiera municipal. ....	98
Mapa 25. Indicador Ingresos propios por habitante –sin regalías-.....	101
Mapa 26. Indicador Peso del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-.....	104
Mapa 27. Indicador inversión anual en capital fijo por habitante. ....	107
Mapa 28. Indicador inversión anual en capital fijo con ingresos propios. ....	109
Mapa 29. Indicador inversión anual en capital fijo con transferencias del gobierno central.....	112
Mapa 30. Indicador independencia financiera por endeudamiento público.....	114
Mapa 31. Índice de gestión estratégica 2018.....	120
Mapa 32. Indicador de ejecución del plan operativo anual 2018. ....	123
Mapa 33. Indicador relación PDM-OT - PEI - POM – POA. ....	126
Mapa 34. Indicador presupuesto vinculado a prioridades nacionales, 2018. ....	129
Mapa 35. Indicador institucionalización de la gestión ordenada del territorio, 2018. ....	132
Mapa 36. Indicador acciones para la gestión ordenada del territorio, 2018. ....	134
Mapa 37. Indicador gestión de riesgo en la formulación de proyectos, 2018. ....	136
Mapa 38. Indicador Gestión de Ingresos por servicios ambientales. ....	138
Mapa 39. Resultados Departamentales por índice 2018. Alta Verapaz. ....	144
Mapa 40. Resultados departamentales por índice 2018. Baja Verapaz.....	146



Mapa 41. Resultados departamentales por índice 2018. Chimaltenango.....	148
Mapa 42. Resultados departamentales por índice 2018 Chiquimula.....	150
Mapa 43. Resultados departamentales por índice 2018. El Progreso.....	152
Mapa 44. Resultados departamentales por índice 2018. Escuintla.....	154
Mapa 45. Resultados departamentales por índice 2018. Guatemala. ....	156
Mapa 46. Resultados departamentales por índice 2018. Huehuetenango. ....	158
Mapa 47. Resultados departamentales por índice 2018. Izabal.....	160
Mapa 48. Resultados departamentales por índice 2018. Jalapa. ....	162
Mapa 49. Resultados departamentales por índice 2018. Jutiapa. ....	164
Mapa 50. Resultados departamentales por índice 2018. Petén.....	166
Mapa 51. Resultados departamentales por índice 2018. Quetzaltenango. ....	168
Mapa 52. Resultados departamentales por índice 2018. Quiché.....	170
Mapa 53. Resultados departamentales por índice 2018. Retalhuleu. ....	172
Mapa 54. Resultados departamentales por índice 2018. Sacatepéquez.....	174
Mapa 55. Resultados departamentales por índice 2018. San Marcos. ....	176
Mapa 56. Resultados departamentales por índice 2018. Santa Rosa.....	178
Mapa 57. Resultados departamentales por índice 2018. Sololá. ....	180
Mapa 58. Resultados departamentales por índice 2018. Suchitepéquez. ....	182
Mapa 59. Resultados departamentales por índice 2018. Totonicapán. ....	184
Mapa 60. Resultados departamentales por índice 2018. Zacapa.....	186

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Cocode	Consejo Comunitario de Desarrollo
Codede	Consejo Departamental de Desarrollo
Comude	Consejo Municipal de Desarrollo
Conadur	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DAAFIM	Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo
IUSI	Impuesto Único Sobre Inmuebles
LAIP	Ley de Acceso a la Información Pública Decreto 57-2008
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDD	Plan de Desarrollo Departamental
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEI	Plan Estratégico Institucional
PLANAFOM	Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

## GLOSARIO

**Finanzas Municipales:** Las finanzas del municipio comprenden el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio.<sup>1</sup>

**Gestión ambiental y de riesgo en los procesos municipales:** Es una herramienta que aporta criterios, metodologías e insumos de estrategias, que contribuyen a promover la gestión integrada de los bienes y servicios naturales, la gestión de riesgo y la adaptación al cambio climático, para que desde el nivel municipal se brinde a futuras generaciones acciones de desarrollo en condiciones óptimas de seguridad para el ambiente, la población, medios de vida, infraestructura pública-privada, así como la capacidad de estar mejor preparados para atender emergencias o desastres.

**Gestión por resultados (GpR):** Es un enfoque de la administración pública que centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos -humanos, físicos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos y resultados de país y el quehacer de cada una de sus instituciones.<sup>2</sup>

**Guatecompras:** Es el Sistema de Adquisiciones y Contrataciones del Estado de Guatemala, su ente rector es el Ministerio de Finanzas Públicas por medio de la Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Posee un medio electrónico de administración, registro y consulta en aras de brindar mayor transparencia. La dirección del portal es <http://www.guatecompras.gt/>

**Indicador:** Es una medida de resumen, referente a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de la gestión municipal. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis con respecto al concepto o conjunto de variables que se están analizando. Muestra el peso de una o más variables en relación a otras con respecto a un determinado tema de gestión o de competencia municipal.

**Índice:** Expresión numérica de la relación entre al menos dos cantidades, para el caso del Ranking de la gestión municipal, los índices expresan la relación entre diversos indicadores y el incremento o decremento en el índice general de gestión o en cada uno de los seis índices de gestión que lo conforman en el período de tiempo evaluado con respecto a otro período anterior.

**Mejor práctica:** Es el parámetro de comparación utilizado para fines del Ranking 2013 que se refiere a las acciones coherentes que rindieron un buen desempeño, mejores soluciones y procedimientos más adecuados en la gestión de un municipio con relación a otros.

---

<sup>1</sup> Código Municipal Decreto 12-2002 y sus reformas, Art 99

<sup>2</sup> MINFIN&SEGEPLAN 2013. Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala.

**Metas Estratégicas de Desarrollo:** Son áreas estratégicas de intervención por su nivel de vinculación y su efecto de irradiar sobre otras metas, por lo cual, se constituyen en el marco estratégico al cual debe alinearse la planificación estratégica y operativa institucional y territorial.

**Objetivos de Desarrollo Sostenible:** Es una agenda internacional que está enfocada en las personas, el planeta y la prosperidad; tiene como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y buscar la adaptación ante el cambio climático, hace énfasis en las necesidades de la población más vulnerable de tal manera que “nadie se quede atrás”; asumen la tarea de finalizar los temas que quedaron pendiente de cumplirse en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) e incorporan nuevos temas que son importantes para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

**Ordenamiento Territorial:** Se define como el arte o técnica (más que la ciencia) de disponer con orden, a través del espacio de un país y con una visión prospectiva, la población y sus actividades, los equipamientos y los medios de comunicación que se pueden utilizar, tomando en cuenta las restricciones naturales, humanas y económica, incluso estratégicas.<sup>3</sup>

**Participación Ciudadana:** Es un derecho humano fundamental, que garantiza la acción deliberada y consciente de la ciudadanía, tanto de manera individual como colectiva, a través de los distintos mecanismos e instrumentos contenidos en la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley, con la finalidad de incidir en la toma de decisiones de los entes públicos, fiscalización, control y ejecución de los asuntos políticos, administrativos, ambientales, económicos, sociales, culturales y de interés general, que mejore la calidad de vida de la población.

**Plan de Desarrollo Municipal:** Herramienta de Política Pública Municipal que conlleva participación ciudadana y consenso, es a su vez un conjunto de análisis, acuerdos, orientaciones e instrumentos que ordenan y priorizan la problemática del municipio, las decisiones, las metas propias del desarrollo proyectado y deseado dando lineamientos de inversión.

**Plan de Ordenamiento Territorial:** Instrumento de la Política Pública Municipal mediante el cual se busca coordinar las medidas de los sectores público y privado que puedan tener influencia, directa o indirecta, en la utilización del espacio geográfico, con el fin de establecer cierto orden mediante la aplicación de normativa que permita o prohíba determinados usos de la tierra.

**Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032:** Constituye el paradigma en la planificación hacia el año 2032 porque completa y dinamiza el ciclo de políticas, planificación, programación, presupuesto y evaluación. Considera la participación ciudadana como un elemento fundamental, plantea una visión de largo plazo y se orienta a institucionalizar la planificación del desarrollo en el nivel territorial, sectorial e institucional dentro del Estado y sus organismos.

---

<sup>3</sup> Según guía para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial Municipal, SEGEPLAN 2011.

**Plan Operativo Anual:** Es el documento de gestión operativa que refleja los productos, servicios y actividades que la municipalidad tiene programado realizar en un año. El POA es la culminación del detalle del PEI y del POM y en este sentido es el plan concreto de acción institucional de corto plazo donde se confeccionan los productos y servicios en términos de unidades físicas, se calculan los costos sobre el volumen de servicios que se espera producir en el año tomando como referencia el techo presupuestario y se distribuyen los recursos financieros necesarios en función de prioridades temáticas, territoriales, de género y etnia.

**Política de Fortalecimiento de las Municipalidades:** Es el esfuerzo articulado y coordinado de más de veintiuna instituciones con competencias en la asesoría, asistencia y capacitación a las municipalidades que a través del PLANAFOM intentan brindar un mejor acompañamiento a las municipalidades del país.

**Política Nacional de Desarrollo:** La Política Nacional de Desarrollo es el instrumento estratégico de largo plazo, vigente hasta el 2032, que le da respaldo político institucional a la operatividad del K'atun. Esta política institucionalizará las acciones y procesos para el desarrollo, con una visión de largo plazo, permitirá dar seguimiento, así como, evaluar las acciones de política y los impactos; también contribuirá a la articulación de la noción del ciclo política-plan-presupuesto y evaluación. Ello a su vez orientará la vinculación de los procesos de planificación territorial, sectorial e institucional a las prioridades nacionales, en el marco de los procesos enfocados a la gestión por resultados.

**Políticas Públicas:** Son procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo por medio de las diversas actividades e instituciones del Estado, en consenso y con la participación de la población y sus sectores organizados, generalmente tienen por objeto alcanzar el bienestar general de la nación y del ciudadano.

**Prioridades Nacionales de Desarrollo:** Son factores o causas estructurales del modelo de desarrollo actual, que frenan las oportunidades e impiden el acceso a condiciones de vida dignas, así como al pleno goce de los derechos de las poblaciones excluidas, sobre las cuales se deben armonizar las acciones impulsadas por las instituciones del Estado, sean estas públicas o privadas, además de la cooperación internacional, de manera que se pueda organizar, coordinar y articular en función de los intereses y prioridades del desarrollo nacional de largo plazo.

**Ranking:** Es el medio de medición del nivel de desempeño o popularidad de una entidad en función de una serie de características que permiten hacer una clasificación generalmente de mayor a menor, es decir, que hay una característica en común que comparten las entidades y que las hace pertenecer a esa clasificación, en tanto, cada entidad posee una característica propia y especial que lo hará estar por arriba o por debajo de las otras entidades.

**Variable:** Se refiere a características o cualidades que pueden ser medibles en el caso de las cuantitativas, o ser cualitativas (nominales u ordinarias). Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de adoptar diferentes valores, los cuales pueden medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación cuando se relacionan con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o de una teoría. En este caso forman parte de una medición de gestión con las cuales se construyen indicadores e índices.

## Introducción

El Ranking de la Gestión Municipal (RGM) es un instrumento de asesoría creado para que los gobiernos municipales de Guatemala, las entidades de gobierno, cooperación internacional, academia y población en general cuenten con información precisa acerca de los avances y desafíos existentes en los principales temas de gestión municipal, por medio de la medición de 31 indicadores clasificados en 6 índices: participación ciudadana, información a la ciudadanía, servicios públicos, gestión administrativa, financiera y estratégica.

Como instrumento de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades el ejercicio es liderado y coordinado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN- en coordinación con la Mesa Técnica Interinstitucional de dicha Política, especialmente con las instituciones rectoras de los índices: Instituto de Fomento Municipal (INFOM), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), y con el apoyo financiero del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GIZ).

Los resultados muestran el estado en que se encuentran las municipalidades respecto al funcionamiento y cumplimiento de sus competencias establecidas dentro de la legislación guatemalteca. La información que ofrecen estos resultados permite focalizar acciones, proyectos, programas, políticas y contribuciones de fortalecimiento municipal para optimizar los recursos municipales, mejorar la efectividad de su desempeño especialmente en la prestación de servicios públicos en beneficio de la población.

El presente documento presenta los resultados del ejercicio de investigación y recopilación de evidencias sobre la gestión del gobierno local en sus diferentes ámbitos y competencias; y se realiza mediante el levantamiento de información contenida en una batería de preguntas y medios de verificación, que sustentan la existencia de aspectos clave de la gestión municipal. Este proceso también incluye entrevistas con las autoridades y funcionarios de las municipalidades, quienes brindaron la información solicitada y utilizada.

El procedimiento metodológico incluye la ponderación matemática de 349 variables, 31 indicadores, 6 índices temáticos y 1 índice general que consolida los seis anteriores. Su interpretación y comprensión permite disponer de información precisa acerca de los avances y limitaciones que se presentan en los gobiernos locales en temas que se consideran fundamentales para el ejercicio de un “buen gobierno”<sup>4</sup> y su contribución a las Metas Estratégicas de Desarrollo contempladas en el Plan K’atun Nuestra Guatemala 2032, y la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

---

<sup>4</sup> Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UN ESCAP), emitió en julio de 2009 un documento de trabajo denominado “Que es el Buen Gobierno” o “Whats is Good Governace”. El buen gobierno tiene 8 características principales: participación, legalidad, transparencia, responsabilidad, consenso, equidad, eficacia y eficiencia, asimismo sensibilidad. Ver: <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>

Los temas evaluados se definieron teniendo como base competencias y mandatos legalmente establecidos por un marco amplio, pero cuyos ejes esenciales están contenidos en el Código Municipal (Decreto 12-2002), la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002), la Ley de Descentralización (Decreto 14-2002), la Ley de Acceso a la Información Pública (Decreto 57-2008), la Ley Anti-Corrupción (Decreto 31-2012), entre otras leyes y normas ordinarias, reglamentarias e institucionales. Por lo expuesto, cada uno de ellos también armoniza con los lineamientos y ejes de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades y su correspondiente Plan.

El contenido básico del presente informe del Ranking de la Gestión Municipal 2018, aborda los siguientes tópicos: Objetivos de la presentación de resultados; el proceso metodológico de construcción del Ranking de la Gestión Municipal 2018 por índice, e indicador, conclusiones y desafíos.

## **1. Antecedentes y justificación.**

El Ranking de la Gestión Municipal es un ejercicio de continuo fortalecimiento desde la primera iniciativa desarrollada en Guatemala en el año 2008 por parte de “Promudel” de los años 2008 al 2011; durante el año 2013 Promudel promueve la institucionalización del Ranking por medio de una alianza entre SEGEPLAN, OPS y la URL y con ello se logra la medición de la gestión municipal del año 2012, con la finalidad de que a partir del 2014, una institución pública asumiera el liderazgo de este proceso a nivel nacional.

El concepto de gobernabilidad, pilar fundamental de la Constitución Política de la República de Guatemala y los Acuerdos de Paz, se refleja en el amplio marco normativo que regula el quehacer de los gobiernos locales, dichas normativas reflejan la intención que el Estado de Guatemala tiene respecto a la manera en que se debe administrar lo público; el Ranking es por tanto un instrumento que sirve para reforzar y avanzar en el logro de éstas.

La Política de Fortalecimiento de las Municipalidades define el Ranking como uno de sus instrumentos de asesoría y acompañamiento a municipalidades, cuya información es utilizada por las entidades nacionales representadas en la mesa técnica de fortalecimiento municipal, para definir sus principales acciones de capacitación y asistencia técnica en el nivel local.

El proceso metodológico del Ranking de la gestión municipal va consolidando el papel rector técnico de algunas instituciones públicas, de tal cuenta que el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), por medio de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM), se ha encargado de la medición y construcción del índice de Gestión Financiera Municipal en los ejercicios 2013, 2016 y 2018.

El enfoque en la gestión local para la gobernabilidad que tiene el Ranking hace que sus indicadores sean de interés y complementen el análisis sectorial en temas como la acción sobre los determinantes de la salud, la gestión ambiental, la planificación participativa y la competitividad.

## **2. Objetivos del Ranking de la Gestión Municipal 2018.**

El Ranking de la Gestión Municipal 2018 busca proveer información sobre el estado de la gestión municipal que permita a cada municipalidad mejorar su nivel de desempeño en la prestación de servicios a los vecinos; a las instituciones del sector público y otras entidades como un instrumento de asesoría y priorización de sus intervenciones; y, para la población como un mecanismo de auditoría y corresponsabilidad social.

### **2.1 Como mecanismo de auto evaluación municipal.**

El Ranking proporciona información para que una municipalidad realice dos tipos de análisis: uno interno, en el que considera su gestión de una forma reflexiva observando los resultados de cada índice e indicador y tomando decisiones oportunas para mejorar constantemente su desempeño.

El segundo análisis es externo, permite comparar sus resultados con los de otro municipio que posea características similares u observar la mejor práctica de su departamento, región o mancomunidad con el fin de emularla.

## **2.2 Como mecanismo de asesoría técnica institucional.**

Por ser el nivel de gobierno que está más cerca de la población y sus necesidades, los gobiernos locales en sus circunscripciones tienen una permanente intervención institucional de diferentes tipos: organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, entidades de cooperación internacional para el desarrollo entre otras. El Ranking de la Gestión Municipal ofrece una oportunidad para que estas entidades puedan direccionar de mejor manera su intervención en los municipios, apoyando los temas que requieren más esfuerzo o que tienen un rezago importante en el cumplimiento de los objetivos trazados en los procesos de desarrollo, contenidos en los planes de desarrollo municipal y ordenamiento territorial, y las prioridades nacionales de desarrollo

## **2.3 Como mecanismo de generación de confianza para la población.**

El buen gobierno es uno de los principios sobre los que la medición del Ranking se fundamenta. Los resultados de esta medición aportan elementos para que los distintos sectores de la población tengan una idea más clara sobre la forma en que los gobiernos locales aplican sus decisiones y sobre aquellos elementos en donde existe debilidad para ser fortalecidos por medio de las estructuras de participación ciudadana en cada municipio. Esto supone un conocimiento mínimo del marco legal y procedimental de las actividades que deben realizar las administraciones municipales del país.

## **3. Proceso Metodológico de la Construcción de los índices e indicadores del Ranking de la gestión municipal 2018.**

Las mediciones de los resultados del Ranking alcanzada en el año 2012 constituyeron la línea base de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades, y se puede afirmar que la institucionalización del Ranking en el país se logra con la medición de la gestión municipal del año 2013, con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de la legislación, normativa y políticas públicas, atinentes a la gestión municipal, en su contribución al logro del desarrollo.

Adicionalmente el Ranking aporta insumos importantes para potenciar sinergias entre las instituciones del sector público, sector privado y cooperación internacional que están vinculadas o tienen interés en el fortalecimiento municipal, por medio de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades

En el cuadro que se presenta a continuación, se explica las relaciones que existen entre Ejes de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades y los índices e indicadores que permiten tener una idea resumida del contenido del Ranking para la medición 2018.



**Cuadro 1. Índices e indicadores de gestión municipal, por eje de política.**

Eje de fortalecimiento de la Política	Índices que conforman el Ranking	Código del Indicador	Indicadores del Ranking
Gobernabilidad democrática	Participación ciudadana	Indicador 01.01	Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición.
		Indicador 01.02	Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE
		Indicador 01.03	Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE.
		Indicador 01.04	Representatividad territorial del COMUDE.
		Indicador 01.05	Funcionamiento del COMUDE.
	Información a la ciudadanía	Indicador 02.01	Rendición de cuentas cuatrimestrales y anual al COMUDE e enfocado en resultados
		Indicador 02.02	Información presupuestaria y otra información brindada a la ciudadanía disponible en medios locales de comunicación
		Indicador 02.03	Información pública de oficio actualizada y disponible, en todo momento de acuerdo a la LAIP y uso de internet.
Indicador 02.04		Relación del monto contratado a través de Guatecompras con el total del presupuesto de egresos.	
Servicios públicos municipales	Gestión de servicios públicos	Indicador 03.01	Cobertura del servicio público de agua
		Indicador 03.02	Calidad de servicio público de agua
		Indicador 03.03	Recolección de aguas pluviales y residuales y tratamiento de aguas residuales
		Indicador 03.04	Gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos.
		Indicador 03.05	Gestión de servicios públicos municipales
Administrativo	Gestión Administrativa	Indicador 04.01	Existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano.
		Indicador 04.02	Gestión del recurso humano
		Indicador 04.03	Existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión.
Financiero	Gestión Financiera	Indicador 05.01	Autonomía financiera municipal
		Indicador 05.02	Ingresos propios por habitante -sin regalías-
		Indicador 05.03	Ingresos del IUSI en relación a los ingresos propios -sin regalías-
		Indicador 05.04	Inversión en capital fijo por habitante
		Indicador 05.05	Inversión en capital fijo con recursos percibidos por ingresos propios
		Indicador 05.06	Inversión en capital fijo con recursos percibidos por transferencias del gobierno central
		Indicador 05.07	Independencia financiera por endeudamiento público
Gestión Estratégica	Gestión Estratégica	Indicador 06.01	Ejecución del Plan Operativo Anual
		Indicador 06.02	Relación PDM - PEI - POM - POA

Eje de fortalecimiento de la Política	Índices que conforman el Ranking	Código del Indicador	Indicadores del Ranking
		Indicador 06.03	Presupuesto de egresos relacionado a competencias municipales que responden a prioridades nacionales de desarrollo.
		Indicador 06.04	Institucionalización de la gestión ordenada del territorio
		Indicador 06.05	Acciones para la gestión ordenada del territorio
		Indicador 06.06	Análisis de la gestión de riesgo en la formulación de proyectos.
		Indicador 06.07	Ingresos por servicios ambientales

Fuente: SEGEPLAN, 2019. Datos del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

La medición de cada indicador se estandariza en una escala de 0 a 1, permitiendo una construcción con grupos de variables que apuntan a enfoques y con pesos específicos. Los pesos específicos de cada variable o grupos de variables han sido asignados por medio de revisiones técnicas con equipos especializados en las diversas materias que cubre el Ranking.

Las variables se definen a partir de los datos proporcionados de todas las municipalidades, mientras que los puntajes más altos en cada indicador son considerados la mejor práctica, siendo el ideal 1. Esta mejor práctica se toma como referencia para normalizar los resultados del resto de las municipalidades. Los seis índices temáticos se construyen a partir de los indicadores normalizados a 1, cuando sea el caso (para la medición 2018, muchas municipalidades alcanzaron el ideal en algunos indicadores, dichos indicadores, ya no necesitaron mayor normalización), cada uno de ellos puede tener diferente peso de acuerdo a prioridades de gestión. Los seis índices no requieren de una normalización adicional para el cálculo del índice general. El índice general de gestión municipal está compuesto por pesos diferenciados con base en el número de indicadores en cada índice temático.

## Gráfica 1. Integración del índice general de gestión municipal.



Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 3.1 Reglas del Ranking de la gestión municipal.

Las reglas del Ranking son criterios estandarizados para lograr la objetividad en la medición, un elemento fundamental de esta medición es incorporar los medios de verificación a la información proporcionada por el personal de las municipalidades, cuya obtención está basada en el principio de buena fe, lo que implica que SEGEPLAN asume que las municipalidades brindan información verídica, confiable y comprobable en cualquier momento.

**Cuadro 2. Reglas del Ranking de la Gestión Municipal.**

Reglas definidas	Descripción
Regla 01 Es un instrumento de asesoría que promueve cambios para la mejora en la gestión municipal.	No es un instrumento creado con el propósito de señalar errores.
Regla 02 Se enfoca en la gestión municipal.	No analiza nada que no esté dentro de las competencias definidas por ley para los municipios.
Regla 03 Los indicadores envían un mensaje concreto a los servidores públicos locales y de otras instancias.	Cada indicador es de fácil creación e interpretación.
Regla 04 Todo lo que se mide debe tener medio de verificación que lo respalde.	Lo que no se puede verificar en documento (físico o digital) o visita de campo, cuando proceda, no se registra.
Regla 05 Los indicadores deben mantenerse estables.	Los resultados del Ranking pueden ser comparables a través del tiempo.
Regla 06 Lo que se mide debe ser cuantificable.	Los datos del Ranking generan valores de medición.
Regla 07 No se registra nada que no esté disponible o no exista.	Los datos y la información utilizados provienen de los municipios y los sistemas de información oficiales que las municipalidades alimentan.
Regla 08 Los indicadores miden por igual a todos los municipios.	No importa cuán grande o pequeño sea un municipio, la medida es la misma para todos ya que el objeto de la medición es el cumplimiento de las competencias municipales de acuerdo al marco legal.
Regla 09 El punto de comparación es la mejor práctica existente en el país.	Es el parámetro de que se refiere a las acciones coherentes que rindieron un buen desempeño, mejores soluciones y procedimientos más adecuados en la gestión de un municipio con relación a otros.
Regla 10 La medición tiene un marco limitado	El Ranking solo mide el desempeño de las municipalidades con base en sus competencias. Su alcance se centra en la gestión y no en la medición de resultados de desarrollo o de impacto.

Fuente: SEGEPLAN 2019; Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 3.2 Definición de categorías.

Para el análisis de la información obtenida se utilizó la misma categorización definida para la medición de 2012, 2013 y 2016, se definen cinco categorías separadas entre sí por una valoración de 0.20 partiendo de cero (0) hasta llegar a uno (1) como el valor más alto. Para dar un amplio margen numérico y evitar la posibilidad de empates entre dos calificaciones que pudieran tener los municipios, dicha valoración se ha expresado con cuatro (4) decimales y cuando ocurre bajo esa condición se amplía el rango de decimales.

Las municipalidades que tienen como resultado un puntaje entre el rango de 0.0000 a 0.2000 se clasifican en la categoría “Baja”; de 0.2001 a 0.4000 en la categoría “Media baja”; de 0.4001 a 0.6000 en la categoría “Media”; de 0.6001 a 0.8000 en la categoría “Media alta” y de 0.8001 a 1.0000 en la categoría “Alta”. Se considera esta última categoría como la agrupación de las mejores prácticas.

**Cuadro 3. Categorías que se utilizan para clasificar a las municipalidades.**

Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000

Fuente: SEGEPLAN 2019, datos del Ranking de Gestión Municipal 2018

### 3.3 Fuentes de información y control de calidad.

El registro administrativo de las 340 municipalidades del país es la fuente principal de información para el Ranking de la Gestión Municipal 2018, y es información de oficio. La medición depende grandemente de cuán bien organizado y disponible este dicho registro y ha sido una práctica utilizada en mediciones anteriores. Dicho registro administrativo es tomado en forma de “medios de verificación” y respalda cada respuesta ingresada por la municipalidad en la plataforma informática del Ranking; así mismo los equipos técnicos de SEGEPLAN realizaron visitas a las unidades administrativas, técnicas, financieras, de acceso a la información y de servicios públicos para validar los medios de verificación.

El registro administrativo, es complementado por la información financiera proveniente de los sistemas de contabilidad y administración financiera (SICOIN GL) y Guatecompras, alimentados por las mismas municipalidades de manera directa y procesada por la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) del MINFIN. La información secundaria fue obtenida de los datos censales de población del año 2002 y sus proyecciones para el año 2018, número de viviendas con base en el censo 2018, así como de fuentes institucionales directas.<sup>5</sup>

La gestión de la información por parte de las municipalidades inició con talleres regionales de capacitación a los equipos municipales responsables de ingresar la información. Como parte del proceso, se recomendó que cada Alcalde asignara a una persona responsable de coordinar la gestión de la información del Ranking a lo interno de la municipalidad y que instruyera a los responsables de brindarla de acuerdo a cada área, (DMP, Secretario, DAFIM, Servicios Públicos, Acceso a la Información Pública, Recursos Humanos o Director administrativo).

El ejercicio 2018 contó con la modalidad de control de calidad de los datos por parte de un equipo técnico asignado por los entes rectores: SEGEPLAN, MARN y MSPAS. El control de

<sup>5</sup> [portalgl.minfin.gob.gt](http://portalgl.minfin.gob.gt) / [siafmuni.minfin.gob.gt](http://siafmuni.minfin.gob.gt) / [guatecompras.gob.gt](http://guatecompras.gob.gt) / [snip.segeplan.gob.gt](http://snip.segeplan.gob.gt)

calidad incluye un reporte de inconsistencias y un reporte de visita de campo para la mayor parte de las municipalidades, así como la verificación de las respuestas ingresadas por la municipalidad con respecto a los medios de verificación proporcionados. Los datos en la plataforma informática del Ranking, en muchos casos, corregidas por las municipalidades en función de las observaciones dadas en los reportes de inconsistencia o visita de campo. Dicha información conforma la base de datos que fue sometida a un proceso de limpieza de datos; y que posteriormente es el fundamento para el cálculo de los indicadores e índices.

#### **4. Relación del Ranking de la Gestión Municipal con las prioridades nacionales de desarrollo.**

El fin supremo del Estado de Guatemala es la realización del bien común, para lo cual, se han establecido obligaciones constitucionales que promuevan el desarrollo económico y rural, una política económica congruente con el gasto público, que permitan diversificar la producción nacional, el desarrollo del comercio interior y exterior, y la descentralización económica administrativa; para lo cual, una consistente articulación de las metas estratégicas y de las prioridades nacionales de desarrollo, el presupuesto y la gestión municipal, pueden contribuir a alcanzar logros importantes en favor de la población más pobre y vulnerable.

A pesar de que se asignan recursos presupuestarios y financieros de manera creciente, los impactos que se han generado en la población directa o indirectamente beneficiada, no parecen corresponder a esos mandatos; en respuesta a ello, el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural impulsa desde 2014 el Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, que define una visión de desarrollo de largo plazo y direcciona los esfuerzos institucionales a cinco ejes centrales: Guatemala urbana y rural; Bienestar para la gente; Riqueza para todas y todos; Recursos naturales hoy y para el futuro, y; Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo.

Dichos ejes orientan todo el ciclo de la Planificación Nacional como etapa previa y fundamento de la Formulación y Programación del Presupuesto multianual y anual, en ese contexto cada uno de ellos identifica prioridades, metas, resultados y lineamientos generales a observar en el momento de vincular las acciones específicas que las instituciones del sector público deben realizar en sus diferentes niveles.

Con el liderazgo de la SEGEPLAN como Secretaría Técnica del CONADUR, utilizando la metodología de nodos y eslabones de la CEPAL, se realizó una alineación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS, y se han definido Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-, involucrando a todo el sistema de planificación interinstitucional, para articular los Resultados Institucionales al Presupuesto Programático Multianual y las MED.

Las Prioridades Nacionales y las Metas Estratégicas de Desarrollo definidas para alcanzar el fortalecimiento institucional a corto, mediano y largo plazo, son las siguientes

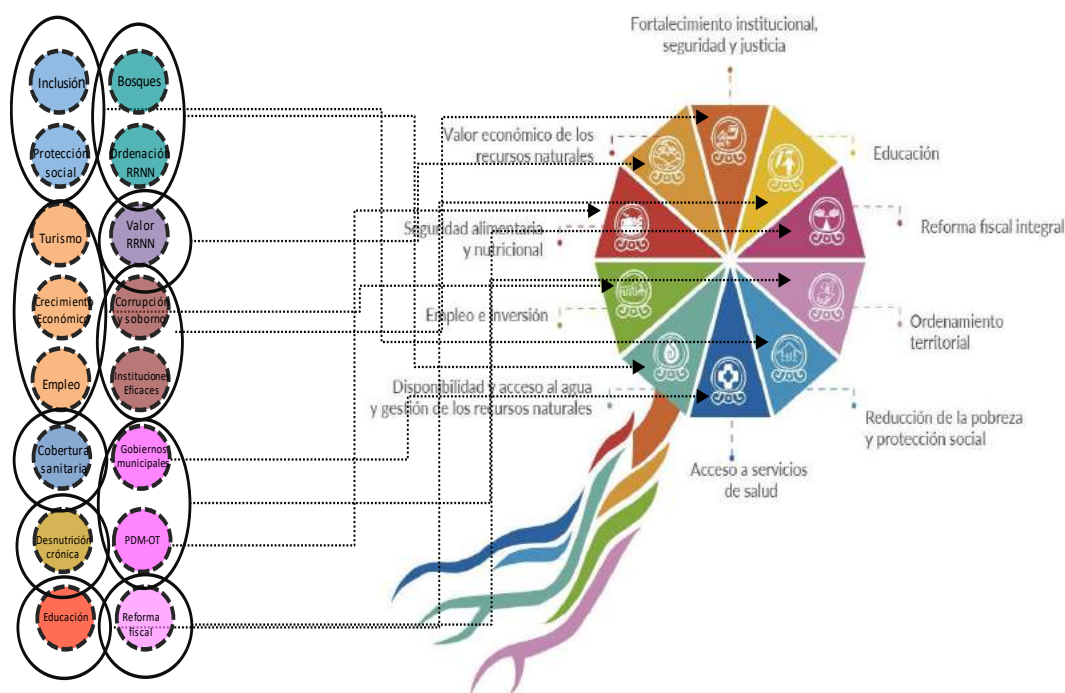
**Cuadro 4. Prioridades Nacionales y Metas Estratégicas de Desarrollo.**

PRIORIDADES NACIONALES	METAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO
1. Protección Social y Disminución de la Pobreza	1. Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. 2. Implementar sistemas de protección social para todos, nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y lograr una cobertura sustancial de los pobres y los vulnerables.
2. Acceso a los servicios de salud.	3. Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a los medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
3. Acceso al agua y gestión de los recursos naturales.	4. Lograr la ordenación sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. 5. Promover la ordenación sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados, e incrementar la forestación y la reforestación.
4. Empleo e inversión.	6. El crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4%. 7. Se ha reducido la precariedad laboral mediante la generación de empleos decentes y de calidad. 8. Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible, que cree puestos de trabajo, y promueva la cultura y los productos locales.
5. Seguridad Alimentaria y Nutricional	9. Reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos mayas, xinca y garífuna, y del área rural.
6. Valor económico de los recursos naturales.	10. Integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad.
7. Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia.	11. Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas. 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.
8. Educación	13. Velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, equitativa y de calidad, que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.
9. Reforma integral	14. La carga tributaria ha superado el nivel observado en 2007 del 12.1%, y el gasto social ha superado el nivel del 7% del PIB, obtenido en 2010.
10. Ordenamiento territorial	15. El 100% de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente. 16. Los gobiernos municipales alcanzar una mayor capacidad de gestión, para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Fuente: Metas Estratégicas de Desarrollo, SEGEPLAN 2019.

La representación gráfica que se ha creado de las mismas es la siguiente:

**Gráfica 2. Prioridades Nacionales de Desarrollo.**



Fuente: SEGEPLAN 2019. Estrategia de implementación de las prioridades nacionales de desarrollo.

Al articular las metas estratégicas con las prioridades nacionales, como lo muestra la gráfica anterior, se proyecta que el Estado podrá dar seguimiento efectivo a los avances del Plan K’atun 2032 y evaluar su impacto en la población, dado que es una herramienta de planificación que orienta el quehacer de todo el aparato estatal. Es necesario destacar el importante rol que juegan los gobiernos locales en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible planteados, principalmente porque la meta número seis del eje de desarrollo “Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo” tiene como fin que los gobiernos locales del país al 2032 cuenten con procesos administrativos, financieros, técnicos y políticos fortalecidos como base para la construcción de una nueva forma de hacer gestión municipal.<sup>6</sup>

## 5. Resultados del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

En esta sección se presentan y analizan el índice general y los índices temáticos que conforman el Ranking. El análisis se hace en función de las categorías definidas, señalando los mejores resultados y haciendo una comparación departamental. Por la forma como está construido el Ranking y la cantidad de áreas analizadas, difícilmente una municipalidad va a ser el referente en la totalidad de indicadores e índices, pero las puntuaciones más altas si contribuyen a que las municipalidades encuentren referentes para su acción en las prácticas de otras. El análisis es ilustrado por medio de mapas, cuadros y gráficas para una mejor comprensión.

<sup>6</sup> Otro ejemplo es el eje de “Bienestar para la Gente” que tiene por lineamientos: “Incrementar la cobertura de agua potable y saneamiento básico, considerando las características socioculturales de cada localidad” y “Desarrollar una gestión adecuada de las aguas servidas y los desechos sólidos en cada municipio”. Ver anexo I



## 5.1 Índice general de gestión municipal 2018.

El índice general está compuesto por seis índices temáticos que contienen indicadores con igual ponderación, reflejando la misma importancia de cada uno de ellos. Es un resumen de los 31 indicadores que ubica a las municipalidades que tienen o están más cerca de las mejores prácticas en todos los temas analizados, y sintetiza el trabajo municipal en materia de gestión para la gobernabilidad.

**Cuadro 5. Índice General de Gestión Municipal 2018, cantidad de municipios por rango y porcentaje del total.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	0	0.00000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	5	0.62620
Media	De 0.4001 a 0.6000	148	0.47756
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	163	0.31259
Baja	De 0.0000 a 0.2000	24	0.16389
<b>TOTAL</b>		<b>340</b>	<b>0.3785</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que el 99% de las municipalidades alcanzaron puntuaciones que las ubican en las categorías baja a media y, solo el 1% en la categoría media alta; con un promedio general de 37.85 %; los índices que más incidencia tienen en el resultado final del Índice General son: Servicios Públicos y Gestión Financiera.

Tanto la Gestión de los Servicios Públicos como la Gestión Financiera son competencias propias de las municipalidades por mandato Constitucional establecido en el artículo 253 que hace referencia a la captación de sus recursos (propios), y atender los servicios públicos locales; el primero de ellos es elemento fundamental del cumplimiento los fines del Municipio, para lo cual, Constitucionalmente se le ha delegado Autonomía y también se le transfieren importantes recursos presupuestarios.

Para tener un mejor desempeño en la medición de los índices que inciden en el comportamiento de las puntuaciones alcanzadas, las municipalidades tienen importantes aliados a los que la Constitución Política de la República y las Leyes les asignan competencias de asesoría y asistencia institucional, a saber: el Instituto de Fomento Municipal, en el Artículo 1 de su Ley Orgánica tiene como mandato, “Se crea el Instituto de Fomento Municipal para promover el progreso de los municipios dando asistencia técnica y financiera a las municipalidades, en la realización de programas básicos de obras y servicios públicos, en la explotación racional de los bienes y empresas municipales, en la organización de la hacienda y administración municipal, y en general, en el desarrollo de la economía de los municipios”, es decir, el INFOM tiene asignado el liderazgo como asesor y asistente técnico a las municipalidades.

En la gestión estratégica, la Constitución Política establece en su artículo 134, la obligación mínima del Municipio de mantener estrecha coordinación con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, como órgano de planificación del Estado, y la

principal competencia propia del municipio que la Constitución mandata mejorar con dicha coordinación es el ordenamiento territorial de la jurisdicción municipal.

Para fortalecer la Gestión Financiera, además de la asistencia técnica establecida en el Artículo 1 de la Ley Orgánica del INFOM, las Municipalidades cuentan ahora con el apoyo de la Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal -DAAFIM-, como parte de los órganos técnicos Ministerio de Finanzas Públicas, cuya función principal es brindar asistencia y asesoría técnica a las municipalidades, mancomunidades de municipalidades, dependencias y empresas municipales del país, en lo concerniente a las normativas que regulan los Sistemas Integrados de Administración Financiera y a la metodología presupuestaria uniforme utilizada por el Sector Público<sup>7</sup>, que también incluye diseñar e implementar políticas, planes, normas y procedimientos de administración financiera y endeudamiento municipal que orienten las finanzas municipales, en coordinación con las autoridades competentes.

En suma, dos entes rectores del Organismo Ejecutivo y una Institución Autónoma tienen mandatos, estructuras y recursos institucionales orientados al fortalecimiento de la gestión municipal en las áreas que han presentado los resultados más bajos en la medición del Ranking.

El grupo de municipalidades que obtuvieron las primeras 20 posiciones del índice general del Ranking de la gestión municipal 2018, se presentan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 6. Índice general de gestión municipal 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	RGM 2018	Posición	Categoría
Guatemala	Santa Catarina Pinula	0.6537	1	Media alta
Guatemala	Mixco	0.6402	2	Media alta
Baja Verapaz	Salamá	0.6253	3	Media alta
Sacatepéquez	San Lucas Sacatepéquez	0.6075	4	Media alta
Guatemala	San Miguel Petapa	0.6043	5	Media alta
Quetzaltenango	Salcajá	0.5982	6	Media
Guatemala	Guatemala	0.5936	7	Media
San Marcos	San Marcos	0.5880	8	Media
Sololá	San Marcos La Laguna	0.5691	9	Media
Guatemala	San José Pinula	0.5691	10	Media
Guatemala	Chinautla	0.5681	11	Media
San Marcos	San Pedro Sacatepéquez	0.5626	12	Media
Chimaltenango	Patzún	0.5625	13	Media
Alta Verapaz	Santa Cruz Verapaz	0.5576	14	Media
Guatemala	Fraijanes	0.5564	15	Media
Guatemala	Villa Nueva	0.5559	16	Media
San Marcos	San Antonio Sacatepéquez	0.5559	17	Media
Baja Verapaz	San Jerónimo	0.5482	18	Media
Sacatepéquez	Santa Catarina Barahona	0.5479	19	Media
Sacatepéquez	Santiago Sacatepéquez	0.5467	20	Media

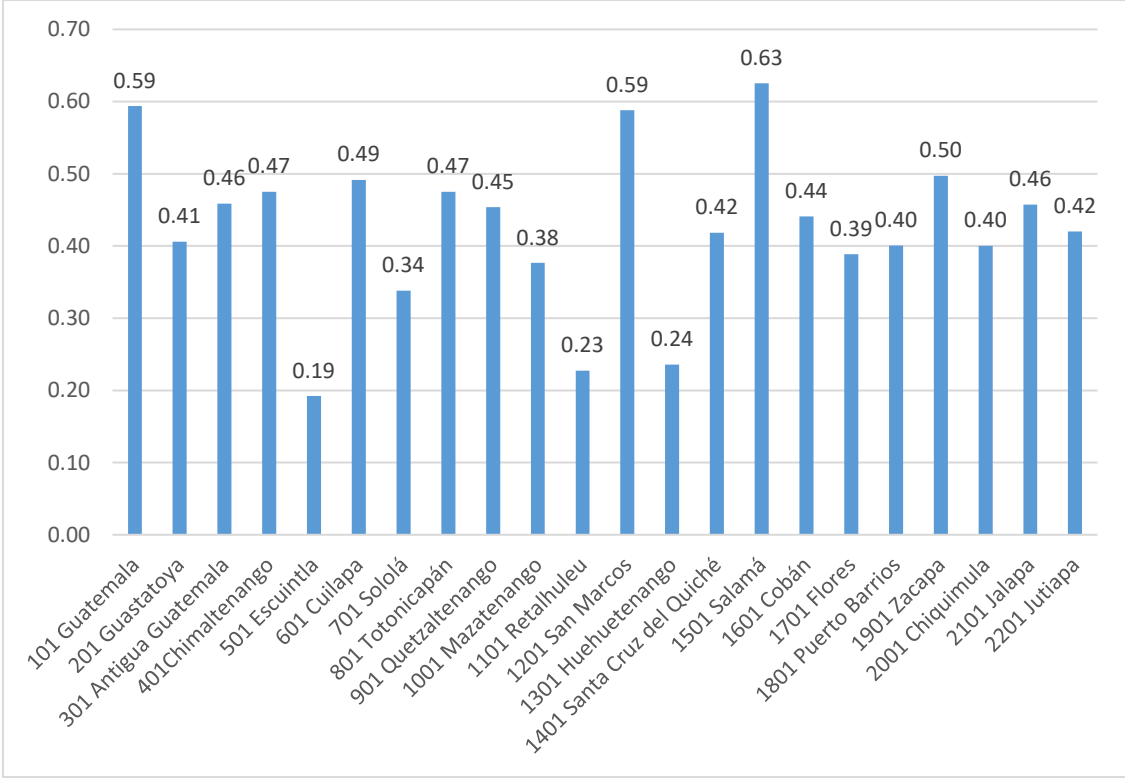
Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

<sup>7</sup> Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo No. 112-2018, artículo 155.

El cuadro anterior permite identificar que el departamento de Guatemala tiene la mayor cantidad de municipalidades dentro del grupo de las 20 mejores, y que algunos departamentos como Sacatepéquez, San Marcos, y Baja Verapaz, también logran incluir más de un municipio dentro de este grupo.

El nivel alcanzado por el grupo de cabeceras departamentales en el índice general se presenta en la gráfica siguiente:

**Gráfica 3. Índice general ranking municipal 2018, rangos de las cabeceras departamentales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

Los datos muestran que de este grupo la municipalidad de Salamá alcanza nivel de cumplimiento de la categoría media alta, la mayoría alcanzó nivel de cumplimiento de la categoría media baja y que Escuintla por falta de reporte de varios datos, alcanzó nivel de cumplimiento bajo.

Otro enfoque de los datos del índice general del Ranking es organizar la cantidad de municipalidades de cada departamento por categoría alcanzada en la medición, lo cual, se presenta en el cuadro siguiente:

**Cuadro 7. Índice general de gestión municipal 2018, por número de municipios y categoría en cada departamento.**

Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	Total
Alta Verapaz	0	0	10	6	1	17
Baja Verapaz	0	1	3	4	0	8
Chimaltenango	0	0	9	2	0	11
Chiquimula	0	0	8	7	1	16
El Progreso	0	0	5	3	0	8
Escuintla	0	0	6	7	1	14
Guatemala	0	3	10	4	0	17
Huehuetenango	0	0	6	24	3	33
Izabal	0	0	3	2	0	5
Jalapa	0	0	4	3	0	7
Jutiapa	0	0	8	9	0	17
Petén	0	0	5	8	1	14
Quetzaltenango	0	0	14	8	2	24
Quiché	0	0	5	13	3	21
Retalhuleu	0	0	1	8	0	9
Sacatepéquez	0	1	8	7	0	16
San Marcos	0	0	16	8	6	30
Santa Rosa	0	0	10	4	0	14
Sololá	0	0	4	12	3	19
Suchitepéquez	0	0	3	15	3	21
Totonicapán	0	0	4	4	0	8
Zacapa	0	0	6	5	0	11
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>148</b>	<b>163</b>	<b>24</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>44%</b>	<b>48%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que ninguna Municipalidad alcanzó puntuaciones correspondientes a la categoría alta, que los departamentos de Guatemala, Sacatepéquez y Baja Verapaz lograron que algunos de sus municipios (5 de 340) alcanzaron resultados para ubicarse en la categoría Media Alta, y que el 99% de las municipalidades (336) se ubicaron en las categorías medias y bajas del índice.

También es importante observar que los departamentos con mayor cantidad relativa de municipios en la categoría media son Chimaltenango, Santa Rosa y El Progreso; y los departamentos con mayor cantidad relativa en las categorías bajas son Retalhuleu, Baja Verapaz, Suchitepéquez y Huehuetenango; lo que orienta geográficamente dónde se deben hacer los mayores esfuerzos de asesoría y asistencia para el fortalecimiento municipal.

Finalmente, se presenta el cuadro resumen con los índices individuales y el índice general, para tener una idea general del comportamiento y su contribución a la construcción del índice general.

**Cuadro 8. Índices individuales que integran el índice general del ranking municipal 2018.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios por Categoría					TOTAL
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Índice de Participación Ciudadana	16%	41	158	66	44	31	340
Porcentaje del total		12%	46%	19%	13%	9%	100%
Índice de Información Ciudadana	13%	58	133	91	32	26	340
Porcentaje del total		17%	39%	27%	9%	8%	100%
Índice Gestión de Servicios Públicos	16%	0	14	58	96	172	340
Porcentaje del total		0%	4%	17%	28%	51%	100%
Índice de Gestión Administrativa	9%	27	83	101	69	60	340
Porcentaje del total		8%	24%	30%	20%	18%	100%
Índice de Gestión Financiera	23%	0	5	26	309	0	340
Porcentaje del total		0%	1%	8%	91%	0%	100%
Índice de Gestión Estratégica	23%	0	2	78	119	141	340
<b>Porcentaje del total</b>		<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>

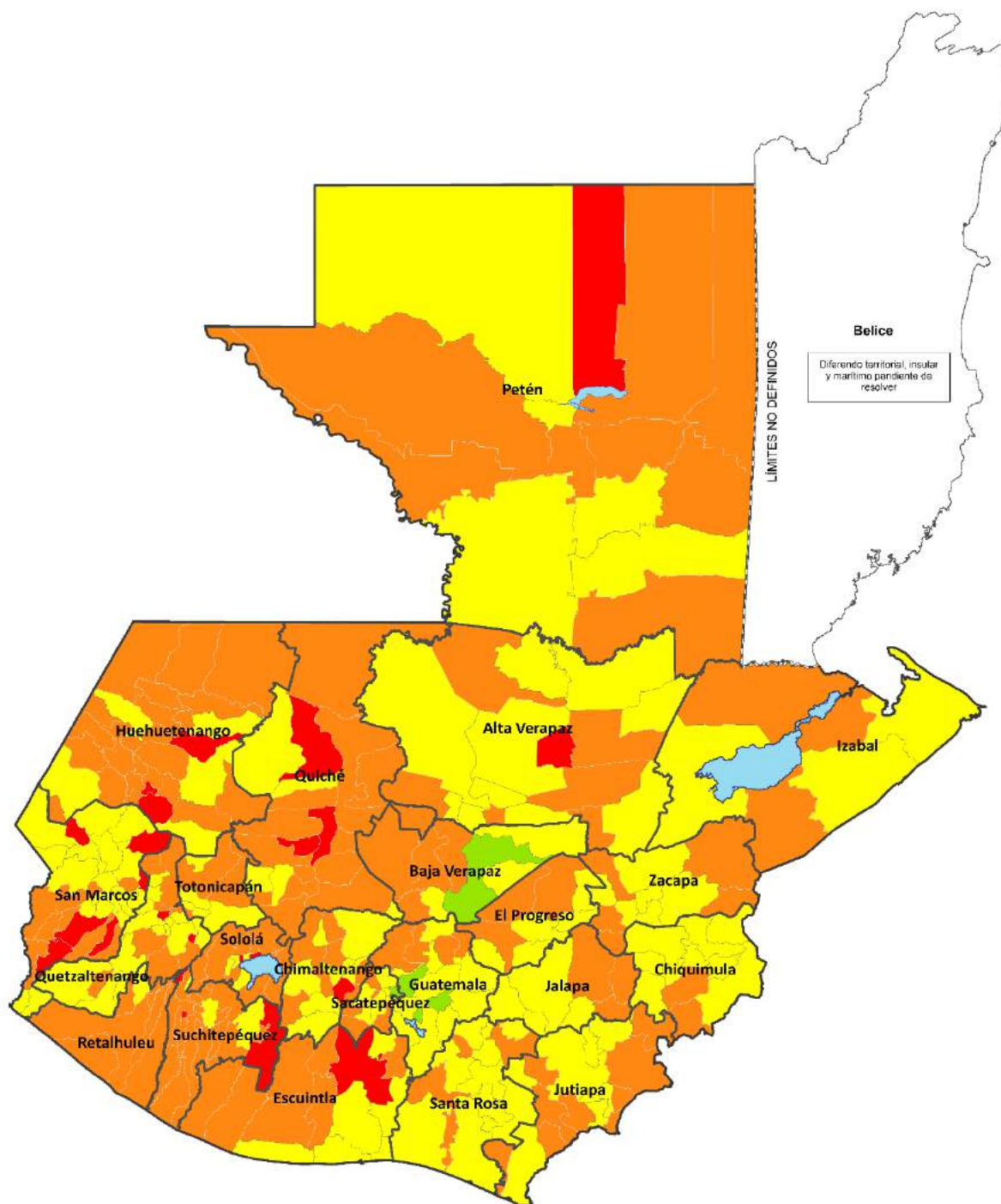
Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Al analizar separadamente los grupos de municipalidades ubicados en las diferentes categorías, se observa que los dos índices con mejor nivel de cumplimiento en las categorías altas son Participación Ciudadana con 199 municipalidades (59% del total) y el de Información a la Ciudadanía con 191 municipalidades (56% del total).

Los datos también permiten observar que los índices que tienen el menor nivel de cumplimiento se ubican en las categorías bajas, y por tanto son en los que conviene mejorar los resultados; éstos son el de Gestión de Servicios Públicos con 269 municipalidades (79% del total), y el de Gestión Financiera con 309 municipalidades (91% del total).

A continuación, se presenta el mapa correspondiente al índice.

**Mapa 1. Índice general de gestión municipal 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

## 5.2 Índice de participación ciudadana 2018.

Este índice mide el compromiso de las autoridades municipales por aplicar principios y procedimientos de participación efectiva e incluyente, de la ciudadanía y actores municipales en los procesos de decisión como es la planificación y ejecución de las políticas públicas de desarrollo. También valora políticamente el desempeño del COMUDE como el espacio de discusión de temas relevantes y de rendición de cuentas.

La participación ciudadana incluye aspectos que respaldan las decisiones tomadas en esos espacios de concertación, entre ellos la acreditación formal de los representantes en el COMUDE, la realización efectiva de reuniones debidamente programadas en donde participen las autoridades ediles designadas, de igual forma la existencia de reglamentos internos del COMUDE como una herramienta que ordena y norma el quehacer de este nivel de Consejo, asimismo, permite medir aspectos centrales como la institucionalización y posicionamiento político del COMUDE.

Un aspecto importante que contribuye al comportamiento de este índice, es lo establecido en el Punto Resolutivo No. 02-2019 del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural - CONADUR- que regula el Normativo para la Administración y Distribución de los recursos Financieros, así como la planificación, ejecución y supervisión de los programas y proyectos, financiados con el aporte a los Consejos Departamentales de Desarrollo, en el sentido que el 10% de los recursos para los consejos municipales de desarrollo se distribuyen en función del índice de participación ciudadano y de gestión estratégica .

Los datos del comportamiento del Índice se muestran a continuación.

**Cuadro 9. Índice de Participación Ciudadana, cantidad de municipios por rango y porcentaje del total.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje Municipios por Categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	41	0.8384	12%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	158	0.7028	46%
Media	De 0.4001 a 0.6000	66	0.5122	19%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	44	0.2978	13%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	31	0.0854	9%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.5735</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

Los resultados del IPC permiten observar 199 municipalidades (56% del total), alcanzan los rangos y categorías superiores del Índice, y que el promedio general del indicador es 57.35% de cumplimiento.

Conviene acotar que el principal objetivo del Sistema de Consejos de Desarrollo, es la participación de dichas organizaciones en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, aplicando los principios de unidad nacional, multiétnica, pluriculturalidad y multilingüe de la nación guatemalteca, razón por la cual, conviene considerar que el indicador que requiere una estrategia de fortalecimiento y mejora en

ambos grupos, es la participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas y otras organizaciones en el COMUDE, porque es el mandato principal del Sistema de Consejos de Desarrollo, pero también, una Meta Estratégica de Desarrollo y una Prioridad Nacional de Desarrollo, orientados a contribuir al primer Objetivo de Desarrollo Sostenible “Terminar con la pobreza en todas sus expresiones, en todas partes”.

Las primeras 20 posiciones del comportamiento del Índice, se muestran en el cuadro siguiente:

**Cuadro 10, Índice de Participación Ciudadana, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	IPC 2018	Posición	Categoría
Chimaltenango	San José Poaquil	0.9145	1	Alta
Chimaltenango	Patzún	0.9126	2	Alta
Huehuetenango	Petatán	0.9075	3	Alta
Quiché	San Antonio Ilotenango	0.8950	4	Alta
San Marcos	San Antonio Sacatepéquez	0.8890	5	Alta
Izabal	El Estor	0.8728	6	Alta
Huehuetenango	Malacatancito	0.8681	7	Alta
Quetzaltenango	Palestina de los Altos	0.8643	8	Alta
Jalapa	San Luis Jilotepeque	0.8606	9	Alta
Petén	Dolores	0.8590	10	Alta
Santa Rosa	San Juan Tecuaco	0.8563	11	Alta
Petén	El Chal	0.8558	12	Alta
Alta Verapaz	Santa Cruz Verapaz	0.8459	13	Alta
Alta Verapaz	Raxruhá	0.8444	14	Alta
Alta Verapaz	San Pedro Carchá	0.8427	15	Alta
Huehuetenango	Tectitán	0.8419	16	Alta
Baja Verapaz	San Jerónimo	0.8416	17	Alta
Alta Verapaz	San Juan Chamelco	0.8403	18	Alta
San Marcos	San Rafael Pie de la Cuesta	0.8384	19	Alta
Guatemala	Santa Catarina Pinula	0.8361	20	Alta

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

De las primeras 20 posiciones llama la atención la cantidad de municipios del Departamento de Alta Verapaz que se encuentran en dicho grupo, siendo también el Departamento que más municipios tuvo en dicha categoría, que ha sido un comportamiento observado en mediciones anteriores, lo que se interpreta como un legado de las acciones del Promudel, que demuestra la importancia de la sostenibilidad de las acciones de dicho programa por el interés y aprendizaje trasladado a la población que quiere participar en la gestión pública.

En este grupo, los indicadores que más incidieron en el posicionamiento de dichos municipios como los mejores 20, fueron el número de reuniones del COMUDE, y la participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos en dichas reuniones.



Para tener una visión más amplia de la cantidad de municipios por departamento que se ubican en cada una de las categorías, se presenta el cuadro siguiente:

**Cuadro 11. Índice de participación ciudadana 2018, por número de municipios y categoría en cada departamento.**

Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	Total
Alta Verapaz	6	6	4	0	1	17
Baja Verapaz	5	2	0	1	0	8
Chimaltenango	3	5	5	3	0	16
Chiquimula	1	9	0	1	0	11
El Progreso	0	4	1	1	2	8
Escuintla	1	9	3	1	0	14
Guatemala	1	10	4	2	0	17
Huehuetenango	5	15	5	7	1	33
Izabal	1	1	1	2	0	5
Jalapa	1	5	1	0	0	7
Jutiapa	4	5	7	1	0	17
Petén	2	9	2	1	0	14
Quetzaltenango	2	10	3	2	7	24
Quiché	2	9	2	2	6	21
Retalhuleu	0	4	1	3	1	9
Sacatepéquez	0	7	5	3	1	16
San Marcos	4	12	4	3	7	30
Santa Rosa	2	8	4	0	0	14
Sololá	0	7	3	5	4	19
Suchitepequez	0	9	7	5	0	21
Totonicapán	0	3	3	1	1	8
Zacapa	1	9	1	0	0	11
<b>Totales</b>	<b>41</b>	<b>158</b>	<b>66</b>	<b>44</b>	<b>31</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>12%</b>	<b>46%</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

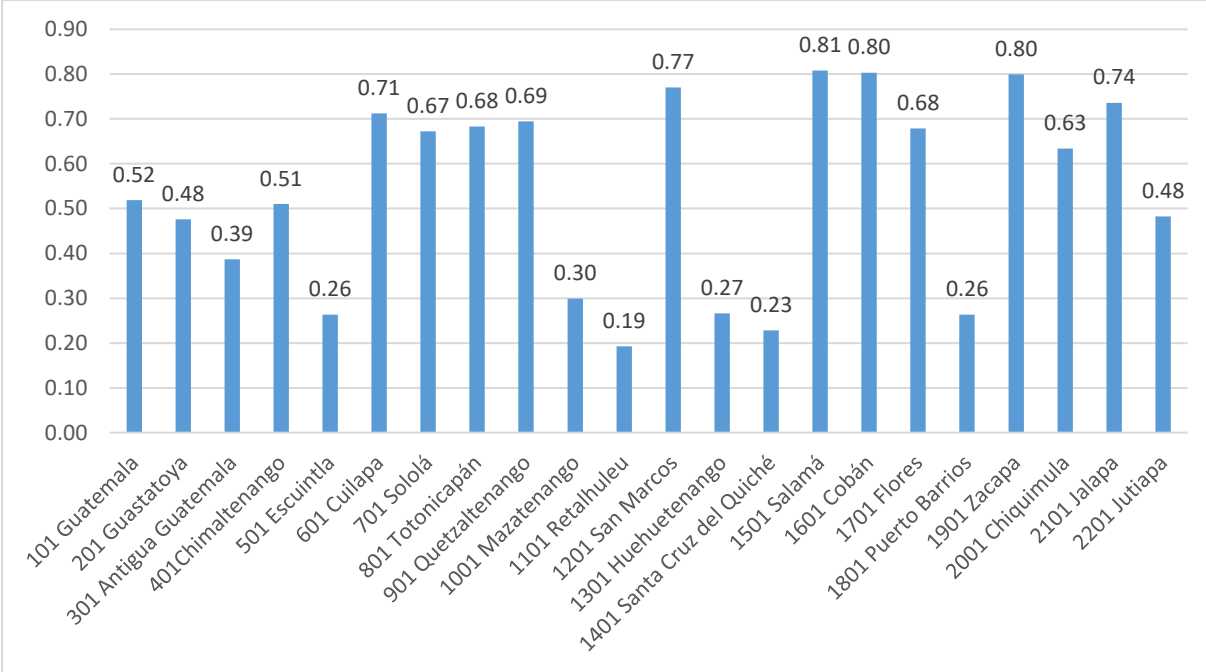
De los datos sobresale que los departamentos orientales de Zacapa y Chiquimula tienen la mayor participación relativa de municipios en las dos categorías más altas –ambos con 91%–, seguidos de departamentos como Baja Verapaz, Jalapa y Petén con 88%, 86% y 79% respectivamente.

En el departamento de Zacapa los indicadores que más contribuyeron a colocar a las municipalidades en las posiciones más altas fueron el número de reuniones del COMUDE y la representación territorial; en los departamentos de Chiquimula, Baja Verapaz, Jalapa y Petén, además de las reuniones del COMUDE, la participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos a dichas reuniones fueron los indicadores que más influyeron en el posicionamiento de sus municipalidades en las categorías altas.

En el caso de los departamentos de Totonicapán, Sololá e Izabal, son departamentos que la mayoría de sus municipios quedaron en las categorías medias y bajas, teniendo mayor incidencia en dicho resultado el comportamiento del indicador relacionado con la participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos maya, xinca, garífuna y otras organizaciones en el COMUDE, consecuentemente, el indicador relacionado con el Funcionamiento del COMUDE.

Un aspecto que se considera importante presentar, es el comportamiento del IPC en el grupo de municipios que son las cabeceras departamentales, toda vez que en dichos lugares se concentran por definición dos niveles de la administración pública, el nivel propiamente municipal pero también el nivel departamental, de manera que en todas las cabeceras confluyen Consejos de Desarrollo de esos niveles, y aún más, en ocho (8) de ellos funciona también el nivel del Consejo Regional de Desarrollo, por ello resulta importante observar el comportamiento de los Índices en ese grupo de municipios.

**Gráfica 4. Índice de participación ciudadana, rangos de las cabeceras departamentales**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

En los datos anteriores es relevante el nivel de Índice Alto alcanzados por las cabeceras departamentales de las Verapaces y Zacapa; en otro sentido, también es observable que la municipalidad de Retalhuleu es la única en la categoría baja, por falta de reporte de alguna información.

A manera de una vista general del comportamiento de los Indicadores del Índice, se muestran a continuación los resultados por cada uno en las distintas categorías.

**Cuadro 12. Índice de Participación Ciudadana, número de municipios por categoría de los indicadores del índice.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios					TOTAL
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición.	42%	209	39	44	22	26	340
Porcentaje del total		61%	11%	13%	6%	8%	100%
Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE.	13%	194	44	76	10	16	340
Porcentaje del total		57%	13%	22%	3%	5%	100%
Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE.	15%	12	17	39	61	211	340
Porcentaje del total		4%	5%	11%	18%	62%	100%
Representatividad territorial del COMUDE.	15%	107	74	56	14	89	340
Porcentaje del total		31%	22%	16%	4%	26%	100%
Funcionamiento del COMUDE.	15%	22	19	54	115	130	340
Porcentaje del total		6%	6%	16%	34%	38%	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los indicadores que más incidieron favorablemente en el grupo municipalidades que se ubicaron en las categorías altas son, el número de reuniones del COMUDE y la participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos en dichas reuniones; sin embargo, los indicadores con el comportamiento más bajos en dicho grupo fue lo relativo a la participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas y otras organizaciones en el COMUDE, así como el funcionamiento del COMUDE.

En consecuencia, el reto por alcanzar se refiere a la participación de las diferentes organizaciones representativas de la sociedad civil organizada en dichas reuniones, para legitimar el funcionamiento de dicho nivel de Consejos.

Otro aspecto importante de analizar es la importancia que adquieren los indicadores de este índice en su contribución a la agenda estratégica K'atun 2032 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se considera importante explicar la participación relativa de cada indicador en la totalidad del índice, como sigue:

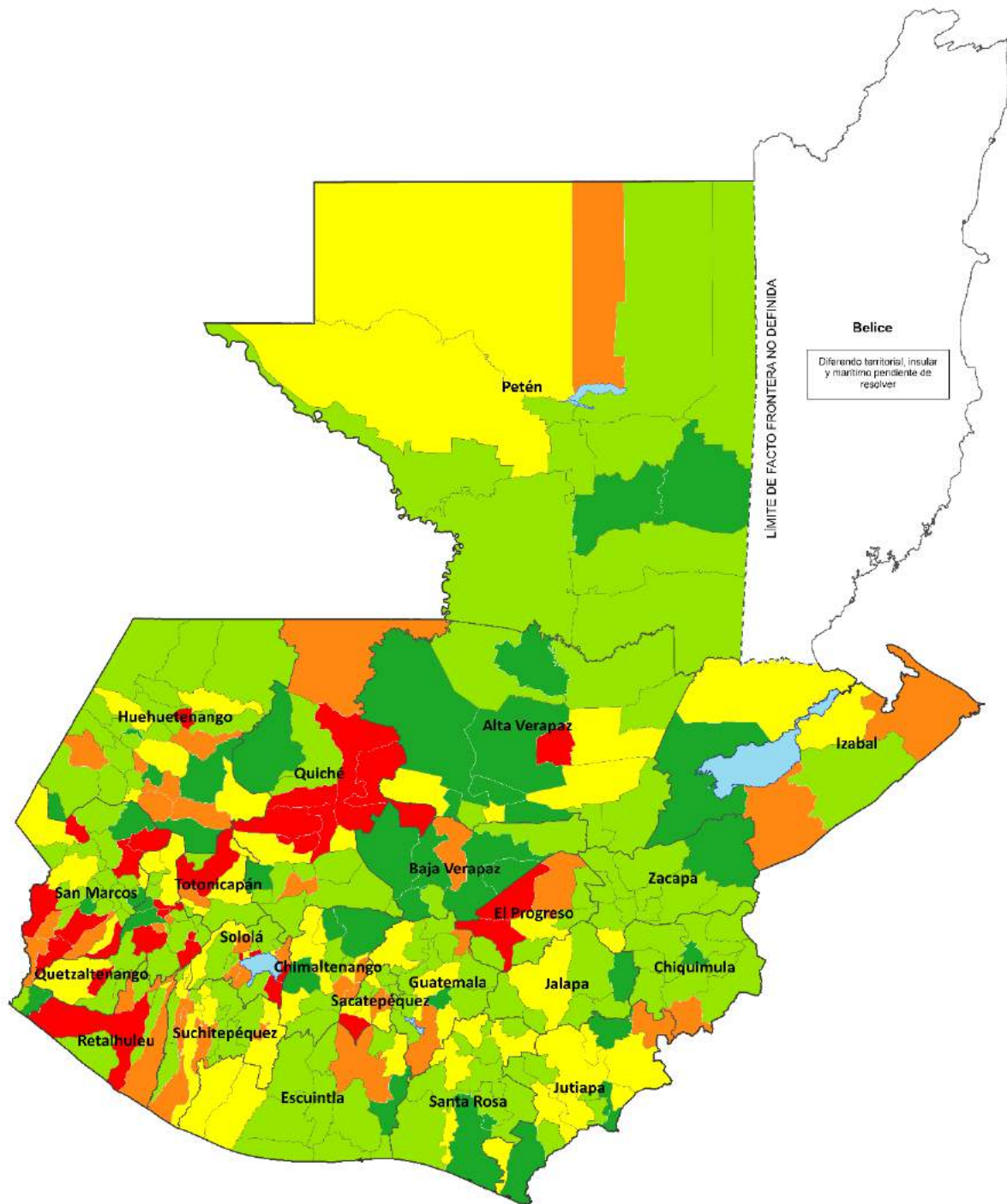
El primer aspecto relevante de los indicadores que integran el índice es revisar la ponderación de cada uno de los mismos, principalmente porque el indicador 1.03 “Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas y otras organizaciones en el COMUDE”, se considera directamente vinculado a la Meta Estratégica de Desarrollo -MED- “Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra

condición”, ya que implica el empoderamiento de personas y grupos vulnerables y excluidos para que participen en la sociedad para identificar las posibles alternativas de solución aplicables en su espacio físico y en el contexto cultural pertinente y así accedan a mejores oportunidades, dándole voz a las personas en las decisiones que influyen en su vida, a fin de que gocen de igual acceso a los servicios, mercados, y espacios políticos, sociales y físicos.

Por lo anterior, podría considerarse una modificación de las ponderaciones, a efecto de asignar una mayor valoración al referido indicador, y consecuentemente, realizar los esfuerzos institucionales que permitan mejorar el comportamiento del indicador en todas las municipalidades, y con ello, avanzar en alcanzar esta MED.

Seguidamente se presenta el mapa correspondiente al índice.

**Mapa 2. Índice de participación ciudadana 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.2.1 Indicador Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición.

Este indicador mide el cumplimiento de lo establecido en los Artículos 38 y 39 del Código Municipal, respecto de la realización periódica de reuniones del COMUDE, refleja el compromiso de las autoridades municipales por aplicar principios y procedimientos de participación efectiva e incluyente, de la ciudadanía y actores municipales en procesos de decisión como lo es la planificación y ejecución de las políticas públicas de desarrollo, tomando en cuenta principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca.

**Cuadro 13. Indicador Número de reuniones del COMUDE en el año de la medición, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	209	0.9458	61%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	39	0.7051	11%
Media	De 0.4001 a 0.6000	44	0.5000	13%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	22	0.2879	6%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	26	0.0449	8%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.7253</b>	<b>100%</b>

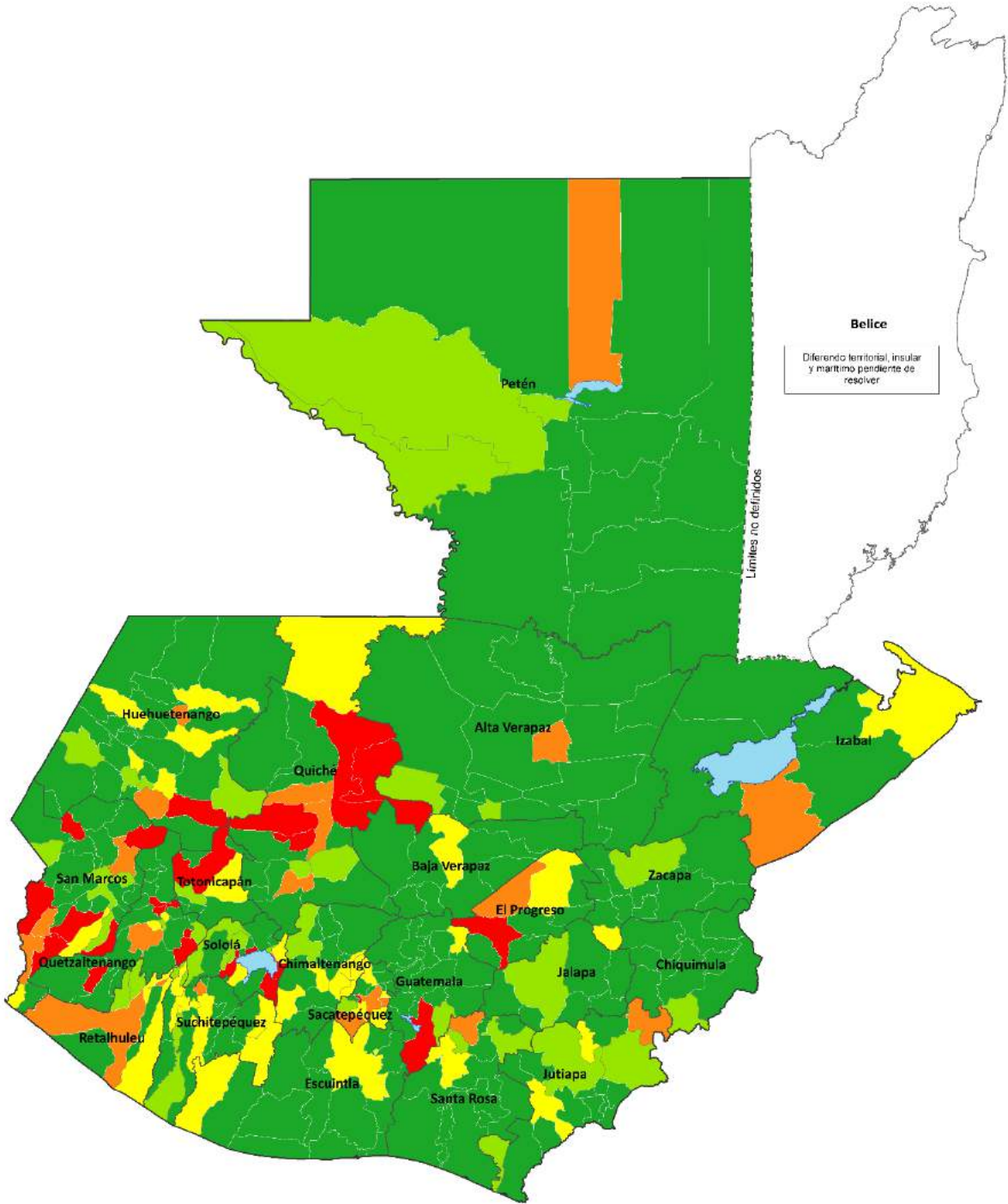
Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

En los datos anteriores del indicador sobresale que el 72% de las municipalidades (248 de 340) alcanzaron las dos categorías más altas, lo que favorece la apertura de espacios de análisis y discusión de la problemática local, para la búsqueda de las soluciones correspondientes, con la participación conjunta de la ciudadanía y los actores municipales; en promedio los COMUDES realizaron 10 reuniones durante el período de evaluación, y es lo que permite el comportamiento del indicador.

En el grupo de municipalidades que se ubicaron en las categorías altas, el número de reuniones del COMUDE osciló entre las 10 y las 12 reuniones; en el grupo de municipalidades que se ubicaron en las categorías bajas, el número de reuniones osciló entre las 4 y 6 reuniones al año.

A continuación, se presenta el respectivo mapa del indicador.

Mapa 3. Indicador número de reuniones del COMUDE, en el año.



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.2.2 Indicador Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE

Este indicador se fundamenta en lo establecido en el artículo 35 del Código Municipal, y los artículos 11 y 53 del Reglamento de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, mide el compromiso político de la autoridad municipal (Alcalde) por coordinar y presidir las reuniones del COMUDE, asimismo, la participación de los Síndicos y Concejales determinados o designados por el Concejo Municipal en las reuniones del COMUDE. Los datos son los siguientes:

**Cuadro 14. Indicador Participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	194	0.9399	57%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	44	0.7119	13%
Media	De 0.4001 a 0.6000	76	0.5004	22%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	10	0.3571	3%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	16	0.0000	5%
Total		340	0.7294	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos reflejan que en el 70% de las municipalidades (238 de 340), hay una buena participación de las autoridades municipales en las reuniones del COMUDE, con un nivel promedio del 86% de cumplimiento, toda vez que el Alcalde coordinó un promedio de 8 reuniones del COMUDE al año, con una asistencia promedio de 12 Síndicos y Concejales designados en las reuniones del COMUDE, lo cual favorece la representatividad y legitimidad de la autoridad local en las sesiones del referido nivel de los Consejos de Desarrollo.

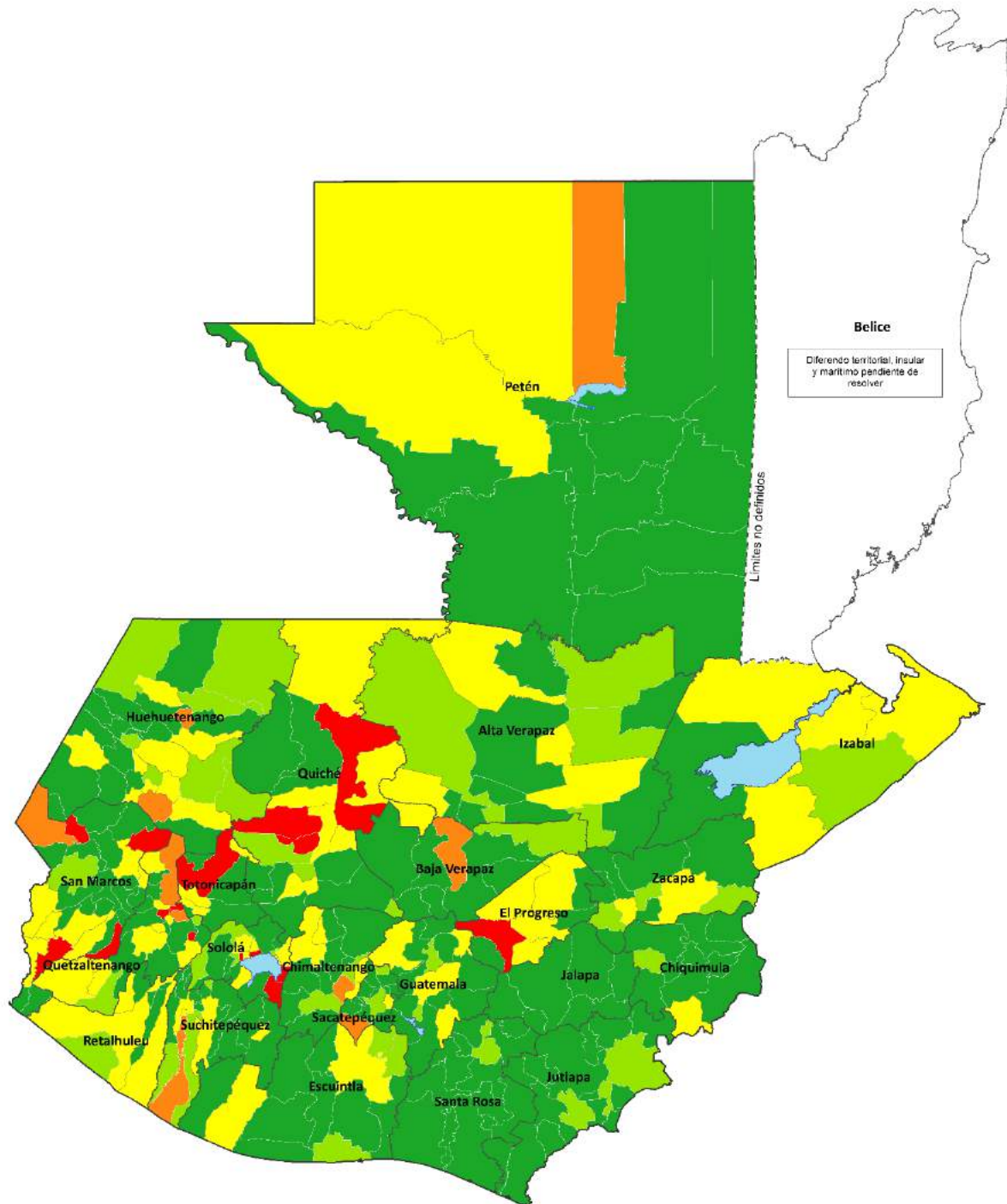
En las municipalidades que se ubicaron en las categorías bajas (26 de 340, el 8% del total), el Alcalde coordinó un promedio de 3 reuniones del COMUDE al año, con una asistencia promedio de 6 Síndicos y Concejales designados.

Se considera oportuno observar y analizar el promedio alcanzado por las municipalidades en cada categoría, porque si está por encima de la mitad del rango de la categoría el comportamiento de este puede tener una pronta mejora, o si, por el contrario, se estima que tardará en mejorar el grupo que se clasifica en cada una de las categorías.

Se presenta el correspondiente mapa del indicador.



**Mapa 4. Indicador de participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos determinados o designados en el COMUDE**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.2.3. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE.

Este indicador surge con base en lo establecido en los artículos 17, 18, 19 y 35 del Código Municipal, los artículos 2 y 11 de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, referidos a la Información y Participación Ciudadana, que buscan garantizar la representación y participación de sectores emergentes de la población en las discusiones y decisiones relevantes del municipio, por tal razón, este indicador busca establecer la representación, acreditación y participación en el COMUDE de grupos de la sociedad civil organizada (mujeres, jóvenes y pueblos con identidad maya, xinca y garífuna).

También, el indicador identifica y analiza la representación de otras formas de organización y participación ciudadana (cabildos abiertos, gobiernos móviles, consultas a vecinos, autoridades indígenas y alcaldías auxiliares).

**Cuadro 15. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	12	0.8900	4%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	17	0.7232	5%
Media	De 0.4001 a 0.6000	39	0.4799	11%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	61	0.3089	18%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	211	0.0298	62%
Total		340	0.2400	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos del indicador reflejan que una amplia y permanente participación de los grupos emergentes de la sociedad civil organizada es el reto por superar, toda vez que en más del 91% de las municipalidades el cumplimiento de participación solamente alcanzó un promedio del 19%, ya que en promedio 5 representantes de las organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas y otras organizaciones del municipio, participaron con regularidad en las reuniones del COMUDE.

En general, las 5 personas se distribuyen por 2 representantes de mujeres, 1 representante de las comunidades mayas, xincas y garífuna, 1 representante de las organizaciones de jóvenes, y 1 representantes de otras organizaciones civiles del municipio, de un promedio de 12 organizaciones por municipio que tienen la posibilidad de participar en las reuniones del COMUDE.

Se considera de vital importancia, resaltar que la naturaleza principal del Sistema de Consejos de Desarrollo es lograr la participación de la población maya, xinca, garífuna y la no indígena, participación de dichos grupos poblacionales, en la gestión pública, para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo y darle seguimiento a su implementación, y por tanto, este indicador es de suma importancia mejorarlo para contribuir con mejores resultados tanto en la Meta Estratégica de Desarrollo como en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y consecuentemente, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ahí que, se deben generar condiciones que faciliten, favorezcan y motiven la más amplia participación de las sociedades vulnerables y excluidas, en los mecanismos de gestión pública, para identificar y focalizar intervenciones que efectivamente les brinden protección social y disminución de la pobreza.

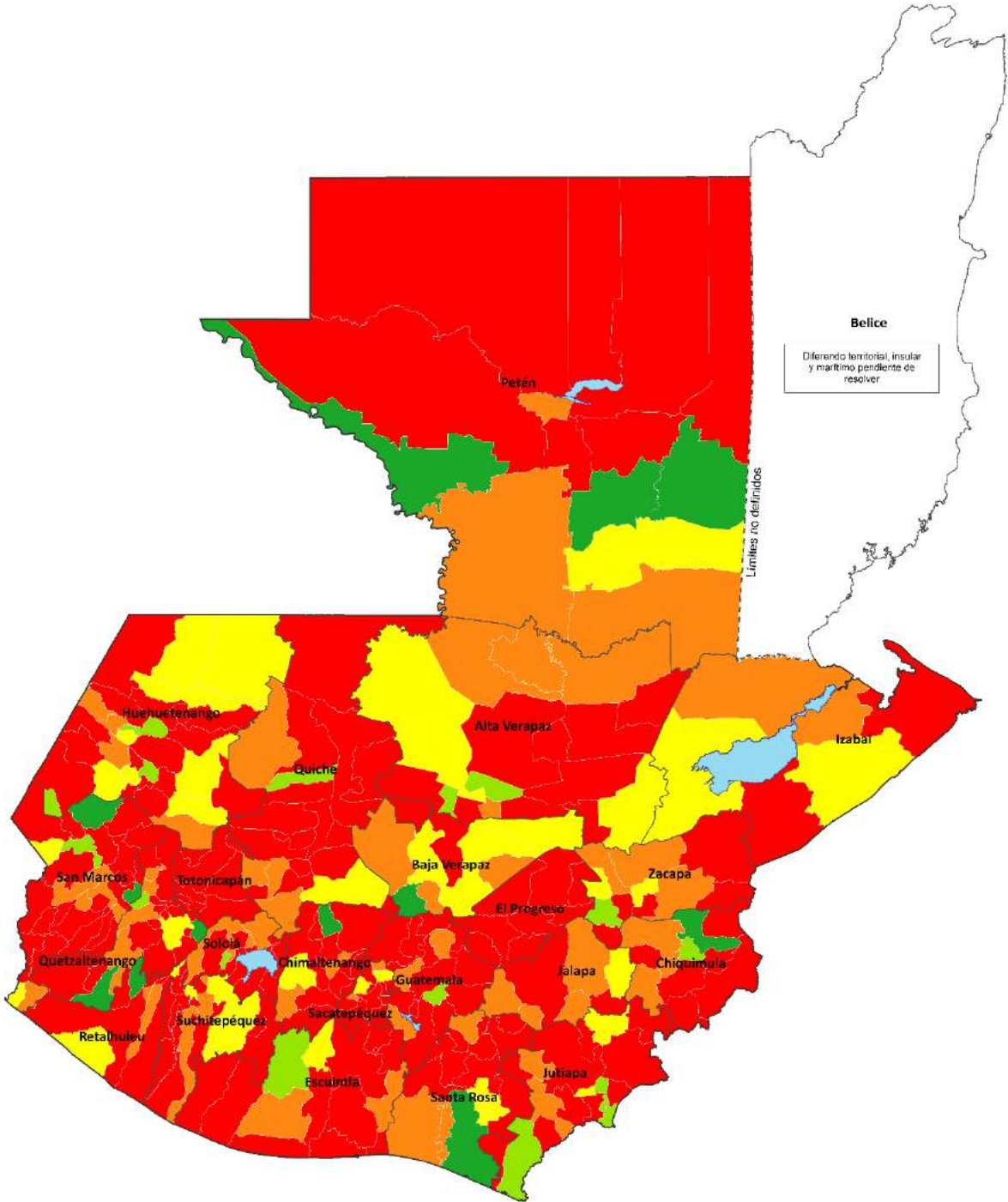
Por lo indicado anteriormente, es el indicador en el que el Concejo Municipal presidido por el Alcalde, pueden aportar mayores esfuerzos para facilitar y fomentar la participación ciudadana en el Sistema de Consejos de Desarrollo, lo cual, en el Artículo 35 del Código Municipal, se constituye en un mandato específico al referido Concejo, para que convoque a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales, y de los planes de desarrollo municipal y ordenamiento territorial, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución.

Es decir, las políticas, los planes, los programas y proyectos que se aprueben realizar en el municipio, conviene que sean identificados, priorizados, diseñados y ejecutados, con la participación efectiva de la población objeto de la problemática a resolver, porque dicha población puede expresar con claridad cómo vive la problemática y de acuerdo a su contexto cultural, cuáles alternativas de solución pueden ser más efectivas y aceptadas por la población objetivo.

Finalmente, se considera oportuno observar y analizar el promedio alcanzado por las municipalidades en cada categoría, porque si está por encima de la mitad del rango de la categoría el comportamiento de este puede tener una pronta mejora, o si, por el contrario, se estima que tardará en mejorar el grupo que se clasifica en cada una de las categorías.

Se presenta el mapa que corresponde al indicador.

**Mapa 5. Indicador Participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos mayas, xincas, garífunas, y otras organizaciones en el COMUDE.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

#### 5.2.4 Indicador representatividad territorial del COMUDE.

Con base en el artículo 4 de la Ley de Consejos de Desarrollo, el sistema de consejos de desarrollo se estructura desde las comunidades, pasa por el gobierno municipal, la administración departamental y regional hasta llegar al nivel nacional, con el propósito de priorizar y canalizar las demandas de la población desde su base comunitaria, por lo que la representatividad territorial refleja el grado de participación que el nivel comunitario tiene en el COMUDE.

El Indicador mide la representatividad de la participación de la ciudadanía con relación a la cantidad de COCODE reconocidos en el COMUDE en función de los lugares poblados definidos en Ley, e incentiva la formación de COCODE de segundo nivel cuando corresponda, mismos que deben ser registrados e inscritos en el libro de personas jurídicas de la municipalidad.

El análisis se realiza verificando la representatividad territorial del COMUDE por medio de la relación entre COCODE registrados y los lugares poblados con categoría de aldea y barrio (área rural y urbana respectivamente) en un municipio, más la participación de estos con un máximo de 20 representantes en las reuniones ordinarias del COMUDE.

**Cuadro 16. Indicador Representatividad territorial del COMUDE, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	107	0.9266	31%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	74	0.7120	22%
Media	De 0.4001 a 0.6000	56	0.4883	16%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	14	0.3606	4%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	89	0.0191	26%
Total		340	0.5565	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

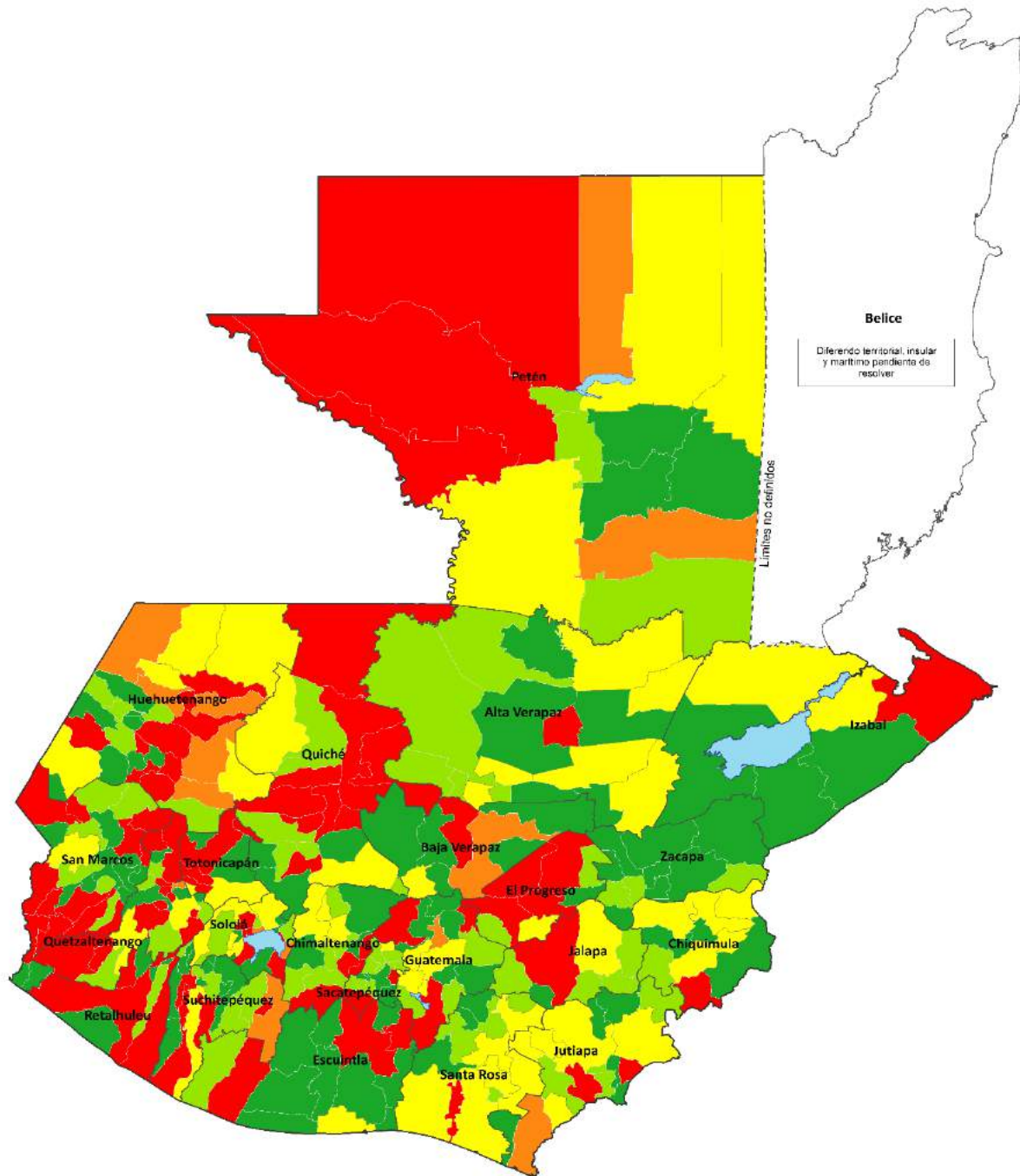
Los datos del indicador reflejan que el 53% de las municipalidades han alcanzado las categorías más altas con un nivel del 82% de cumplimiento; en general, un promedio 55 asistencias realizaron los representantes de COCODES por municipio, y participaron en un promedio de 9 reuniones de las que realizó el COMUDE durante el año de evaluación.

Otro dato importante de este indicador es que, en general hay un promedio de 35 COCODES por municipio, aunque existe un grupo aproximado de 46 municipios, que no reportan COCODES organizados y participando en las reuniones del COMUDE.

En algún sentido, el comportamiento de este indicador, es complementario al comportamiento del indicador “número de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos maya, xincas y garífuna, y otras organizaciones de la sociedad civil del municipio”, de ahí que, el reto que se identifica es acercar a más representantes de dichos grupos poblacionales para que participen como representantes de los COCODES en la gestión municipal, con el propósito de conocer, identificar, resolver y atender oportunamente las carencias y necesidades, que disminuyan los niveles de riesgo y vulnerabilidad del subdesarrollo a las que están expuestas muchas comunidades rurales del país.

Se presenta el mapa que corresponde al indicador.

**Mapa 6. Indicador representatividad territorial del COMUDE.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.2.5. Indicador funcionamiento del COMUDE.

El alcance de este indicador se fundamenta en lo establecido en el Artículo 35 del Código Municipal, Artículos 46 y 49 de la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, y busca conocer el desempeño del COMUDE en cuanto a la realización de reuniones ordinarias, el manejo de convocatorias, existencia de reglamento y la formación de comisiones que tratan temas clave en las reuniones del COMUDE; lo que permite determinar si éste último es un espacio de deliberación en el que las problemáticas y las potencialidades definidas en los planes de desarrollo municipal son abordados, siendo las actas del COMUDE el medio de verificación del alcance de la agenda analizada y discutida en dicho espacio de concertación.

**Cuadro 17. Indicador Funcionamiento del COMUDE, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	22	0.9206	6%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	19	0.7239	6%
Media	De 0.4001 a 0.6000	54	0.4938	16%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	115	0.3082	34%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	130	0.1386	38%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.3165</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Las cifras del indicador reflejan que el 88% de las municipalidades (299 de las 340) quedaron en las categorías bajas, con un promedio de cumplimiento del 25%; en general, el promedio de reuniones del COMUDE realizadas es de 10 en el período de evaluación; en promedio, participan 5 comisiones permanentes y 1 comisión temporal de trabajo del COMUDE.

Otro aspecto importante que destacar en este indicador es que, 173 de 340 municipalidades (51% del total) tienen reglamento para el funcionamiento del COMUDE, y 167 municipalidades aún no tienen el referido instrumento normativo.

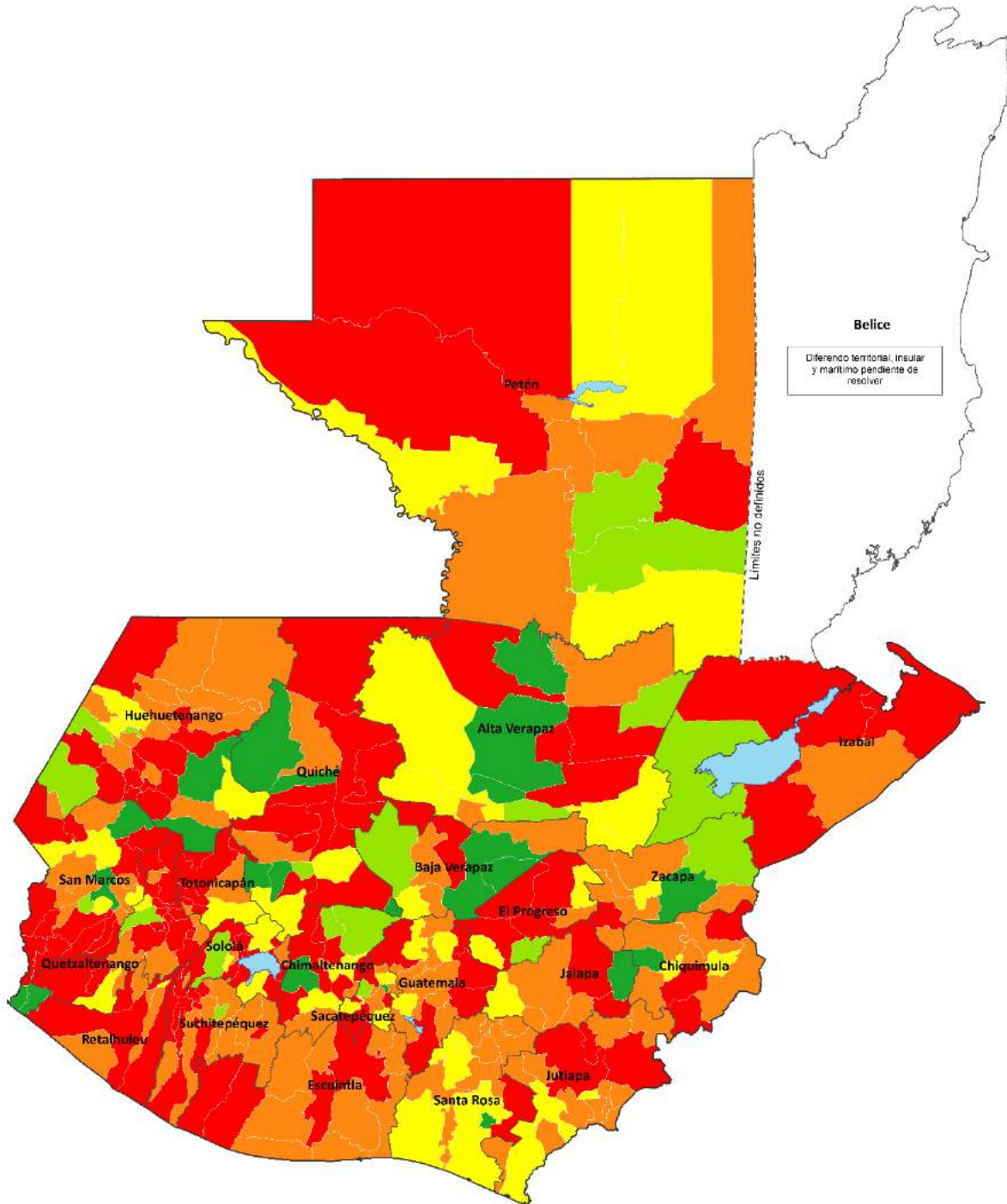
Esos aspectos son los que en general, determinan los valores alcanzados por las municipalidades en las diferentes categorías; en consecuencia, el reto a superar es motivar y lograr en primera instancia, que todos los COMUDE cuenten con un reglamento de funcionamiento, que motive y norme la organización y participación de las diferentes comisiones de trabajo permanentes y temporales establecidas en el Código Municipal, entre otros aspectos.

Lo anterior, puede ayudar a motivar una participación más amplia de todos los actores que deben participar en el COMUDE, como parte del Sistema de Consejos de Desarrollo.

A continuación, el mapa correspondiente al indicador.



**Mapa 7. Indicador funcionamiento del COMUDE.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.3 Índice de información a la ciudadanía.

El Código Municipal contiene normas relacionadas con la facilitación de la más amplia participación ciudadana en los procesos de información, planeación, decisión y financiación de las obras del Desarrollo Municipal en beneficio de la población; en tal sentido, éste índice muestra la capacidad de los municipios para proporcionar información a la ciudadanía por medio del proceso de rendición de cuentas ante el COMUDE, como está establecido en los Artículos 17, 60, 135 y 139 del Código Municipal, y también información pública que está disponible según el Decreto 57-2008 Ley de Acceso a la Información Pública.

**Cuadro 18. Índice de información a la ciudadanía 2018, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
<b>Alta</b>	De 0.8001 a 1.0000	40	0.8250	12%
<b>Media alta</b>	De 0.6001 a 0.8000	148	0.7064	44%
<b>Media</b>	De 0.4001 a 0.6000	94	0.5060	28%
<b>Media baja</b>	De 0.2001 a 0.4000	32	0.3078	9%
<b>Baja</b>	De 0.0000 a 0.2000	26	0.1267	8%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.5831</b>	<b>100%</b>

Al observar los datos, se hace notorio que 188 municipalidades (55% del total) alcanzaron puntuaciones que les permitieron ubicarse en las categorías altas del indicador, y, en consecuencia, el restante 44% (152 de 340) se ubicaron en las categorías bajas del Índice.

Los indicadores que favorecieron el mejor comportamiento del índice son los referidos a la “información presupuestaria brindada a la ciudadanía en medios locales de información” y el de “información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública, y uso de internet”, que alcanzaron un promedio de cumplimiento del 65% y 79% respectivamente.

Es importante observar y analizar el promedio alcanzado por las municipalidades en cada categoría, en el sentido de si el promedio de cada una, supera la mitad del rango de calificación, para tener una idea de si los grupos de cada categoría tienen una tendencia a mejorar en el corto o mediano plazo.

En otro sentido, en el cuadro siguiente, se muestran las municipalidades que ocuparon las primeras posiciones del índice.

**Cuadro 19. Índice de información a la ciudadanía 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Código	Municipio	IIC 2018	Posición	Categoría
Sacatepéquez	306	Santiago Sacatepéquez	0.8563	1	Alta
Guatemala	103	San José Pinula	0.8500	2	Alta
Quetzaltenango	915	Huitán	0.8500	3	Alta
San Marcos	1207	Tacaná	0.8458	4	Alta
Baja Verapaz	1506	Santa Cruz El Chol	0.8425	5	Alta
Chimaltenango	407	Patzún	0.8408	6	Alta
Chiquimula	2006	Olopa	0.8392	7	Alta
Quetzaltenango	923	La Esperanza	0.8380	8	Alta
Alta Verapaz	1608	Senahú	0.8377	9	Alta
Huehuetenango	1333	Petatán	0.8375	10	Alta
Quetzaltenango	904	San Carlos Sija	0.8372	11	Alta
Santa Rosa	603	Santa Rosa de Lima	0.8358	12	Alta
San Marcos	1220	El Quetzal	0.8337	13	Alta
San Marcos	1201	San Marcos	0.8326	14	Alta
Alta Verapaz	1606	San Miguel Tucurú	0.8318	15	Alta
Santa Rosa	607	San Juan Tecuaco	0.8310	16	Alta
Alta Verapaz	1617	Raxruhá	0.8299	17	Alta
Alta Verapaz	1602	Santa Cruz Verapaz	0.8279	18	Alta
Chimaltenango	411	Acatenango	0.8278	19	Alta
Jutiapa	2206	Yupiltepeque	0.8261	20	Alta

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que los departamentos de Alta Verapaz y Quetzaltenango ubicaron más de una municipalidad en este grupo.

Esto favorece el conocimiento que los vecinos van logrando de la gestión municipal, principalmente porque una información estratégica del indicador es el acceso a los datos de ingresos y egresos municipales, lo que genera confianza y legitimidad en las autoridades municipales, y puede motivar la participación e involucramiento de los vecinos organizados en las iniciativas y proyectos impulsados por la administración del gobierno local.

También se muestran los datos del índice con la cantidad de municipios por cada uno de los departamentos en sus respectivas categorías, en el cuadro siguiente:

**Cuadro 20. Índice de información a la ciudadanía 2018, número de municipios por departamento, por cada uno de los indicadores del índice.**

Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	TOTAL
Alta Verapaz	5	7	4	0	1	17
Baja Verapaz	1	6	1	0	0	8
Chimaltenango	2	7	0	5	2	16
Chiquimula	3	6	1	1	0	11
El Progreso	0	6	1	1	0	8
Escuintla	0	5	5	3	1	14
Guatemala	2	9	5	1	0	17
Huehuetenango	3	7	16	3	4	33
Izabal	1	3	1	0	0	5
Jalapa	0	5	0	2	0	7
Jutiapa	2	11	4	0	0	17
Petén	0	3	8	3	0	14
Quetzaltenango	4	11	6	1	2	24
Quiché	2	7	4	5	3	21
Retalhuleu	0	3	4	2	0	9
Sacatepéquez	3	7	2	3	1	16
San Marcos	6	17	3	4	0	30
Santa Rosa	3	5	6	0	0	14
Sololá	1	3	6	4	5	19
Suchitepequez	0	6	11	0	4	21
Totonicapán	1	6	1	0	0	8
Zacapa	1	7	1	2	0	11
<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>147</b>	<b>90</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>12%</b>	<b>43%</b>	<b>26%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN, 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

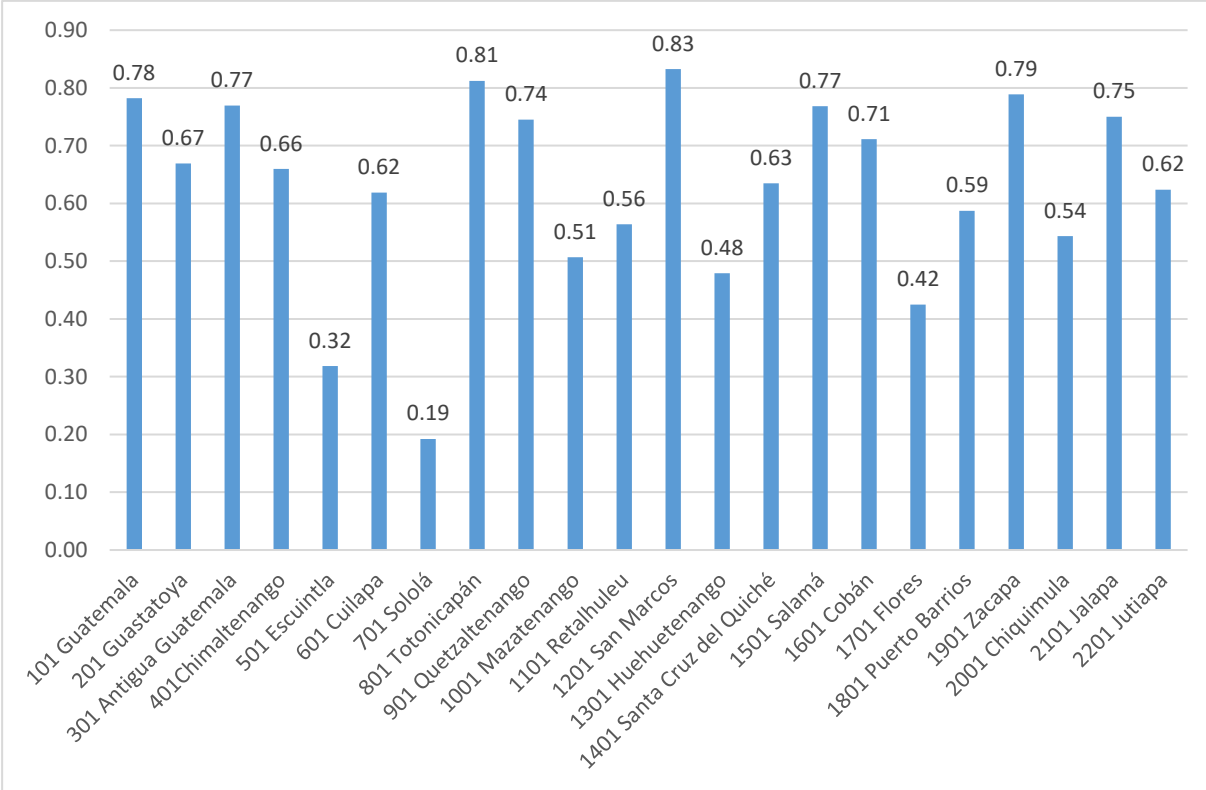
Los datos permiten observar que el 56% de las municipalidades (187 de 340) lograron alcanzar puntuaciones de las categorías altas; aún, el número de municipalidades en la categoría Media (90 de 340), puede considerarse como un comportamiento alentador al avance de una cultura de transparencia, rendición de cuentas y auditoría social, que tiene un tiempo relativamente nuevo de implementación; siendo muy positivo que muchas autoridades locales ya tienen una marcada tendencia de cumplimiento.

Destacan como departamentos con mayor participación relativa de municipalidades en las categorías Altas, los de Baja Verapaz, Chiquimula, Izabal y Totonicapán, que tienen más del 80% de sus municipalidades en dichas categorías.

Desde otra perspectiva, se considera importante revisar el comportamiento de las cabeceras departamentales, toda vez que como ya se dijo anteriormente, en esos municipios se concentran varios grados de institucionalidad de la administración pública, principalmente del Sistema de Consejos de Desarrollo, cuyo objetivo principal es contribuir a una mayor participación de los

ciudadanos en el análisis y las propuestas de solución de la problemática socioeconómica que ellos enfrentan directamente.

**Gráfica 5. Índice de Información a la Ciudadanía, rangos de las cabeceras departamentales.**



Fuente: SEGEPLAN, 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos muestran que varias municipalidades de este grupo lograron puntuaciones para ubicarse en las categorías altas, sobresaliendo Totoncapán y San Marcos con las puntuaciones más altas, y Sololá la única cabecera con puntuaciones en la categoría baja, por no reportar ningún medio de divulgación de la ejecución presupuestaria y le afectó la ponderación del indicador.

A manera de una vista general del comportamiento de los Indicadores del Índice, se muestran a continuación los resultados por cada uno en las distintas categorías.

**Cuadro 21. Índice de Información a la Ciudadanía 2018, número de municipios por categoría de cada uno de los indicadores del índice.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios					TOTAL
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Rendición de cuentas cuatrimestrales y anual al COMUDE, enfocadas a resultados	25%	50	41	33	113	103	340
Porcentaje del total		15%	12%	10%	33%	30%	100%
Información Presupuestaria y otra información brindada a la ciudadanía, y disponible en medios locales de información	25%	143	96	0	28	73	340
Porcentaje del total		42%	28%	0%	8%	21%	100%
Información pública de oficio actualizada, y disponible en todo momento, de acuerdo a la LAIP y uso de internet	25%	229	41	18	24	28	340
Porcentaje del total		67%	12%	5%	7%	8%	100%
Relación de monto contratado a través de Guatecompras y el total del presupuesto de egresos.	25%	23	59	126	107	25	340
Porcentaje del total		7%	17%	37%	31%	7%	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

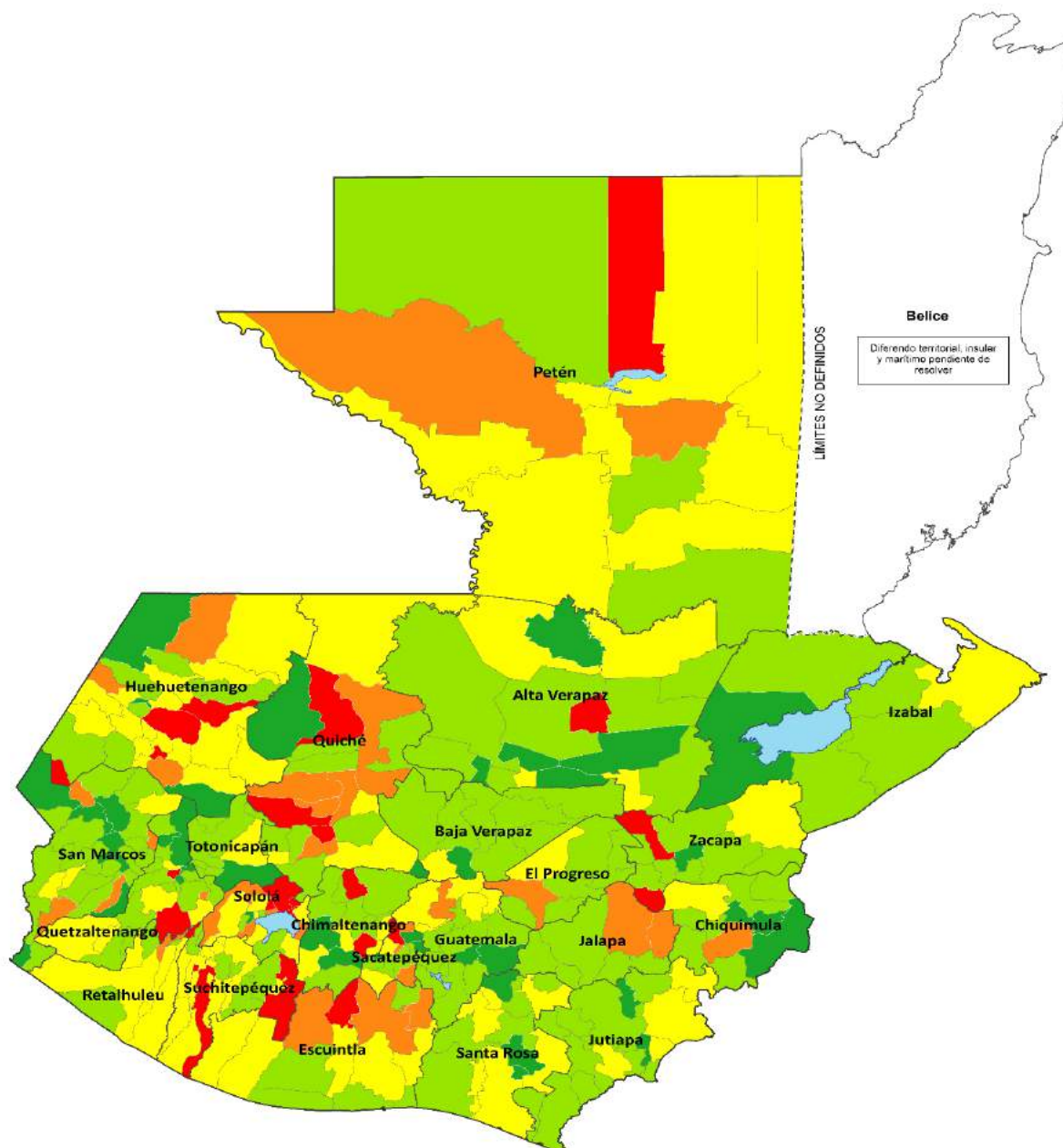
La visión amplia de los datos, permite observar que los indicadores con mejor nivel de cumplimiento por un buen grupo de municipalidades, son los relacionados con la información presupuestaria y otra información brindada a la ciudadanía, disponible en medios locales de información, y la información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Acceso a la Información Pública, ambos con más del 70% de las municipalidades con su cumplimiento en las categorías altas, sin embargo, datos muestran que un desafío en el índice, lo constituye la rendición de cuentas orientada a resultados, de la municipalidad al COMUDE.

Merece también observar que en este grupo de municipalidades el indicador relacionado con el monto contratado a través de Guatecompras con relación al presupuesto de egresos es el indicador con el nivel más bajo de calificación, sin embargo, el proceso de compras y contrataciones es un aspecto que notoriamente se ha generalizado como una importante complejidad en toda la Administración Pública, por tanto, no necesariamente un problema del ámbito municipal.

Es importante acotar que la mayor parte de los indicadores de este Índice, están vinculados directamente con la Meta Estratégica de Desarrollo “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas”, consecuentemente, con el Objetivo de Desarrollo Sostenible “Transparencia, Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia, por lo que avanzando en todas las municipalidades en ellos, es una contribución estratégica del más amplio nivel de gobierno, y por tanto, sumar importantes avances y para la calificación internacional del país.

En virtud de lo indicado anteriormente, conviene puntualizar que la ponderación de los indicadores representa un adecuado equilibrio en cuanto al avance en el cumplimiento de la MED, la Prioridad Nacional y, en consecuencia, los compromisos nacionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 8. Índice de información a la ciudadanía 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.3.1 Indicador Rendición de cuentas cuatrimestrales y anual al COMUDE enfocadas en resultados.

El Código Municipal en su artículo 17 incluye como uno de los derechos y obligaciones de los vecinos del Municipio, “ser informado regularmente por el gobierno municipal, de los resultados de las políticas y planes municipales, y de la rendición de cuentas, en la forma prevista por la Ley”, asimismo, el artículo 60 establece que los concejos municipales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local; además, en los Artículos 135 y 139 establece que para efectos de la auditoria social el Concejo Municipal cada cuatro meses compartirá al COMUDE, la información sobre el estado de los ingresos y egresos del presupuesto municipal, por lo que las oficinas, registros, documentos y expedientes existentes en la municipalidad son públicos y pueden ser examinados o consultados por cualquier persona, y obtener certificaciones en la forma prescrita por la Constitución Política de la República.

También, los artículos 4 y 51 de la Ley Orgánica del Presupuesto, establecen la obligatoriedad del gobierno local a rendir cuentas con respecto a la ejecución presupuestaria anual ante la población en general.

En consecuencia, este indicador mide el cumplimiento de la gestión municipal con respecto a la rendición de cuentas sobre cómo se invierten los fondos del municipio; los informes cuatrimestrales y el anual son un mecanismo que permite informar a la ciudadanía representada en el pleno del COMUDE sobre logros, avances e inversiones realizadas, además analiza si los informes presentados al Consejo se enfocan en resultados.

**Cuadro 22. Indicador de rendición de cuentas cuatrimestrales y anuales al COMUDE, y enfocado en resultados, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Ranago	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	50	0.9707	15%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	41	0.7431	12%
Media	De 0.4001 a 0.6000	33	0.5838	10%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	113	0.3794	33%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	103	0.0246	30%
Total		340	0.3953	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

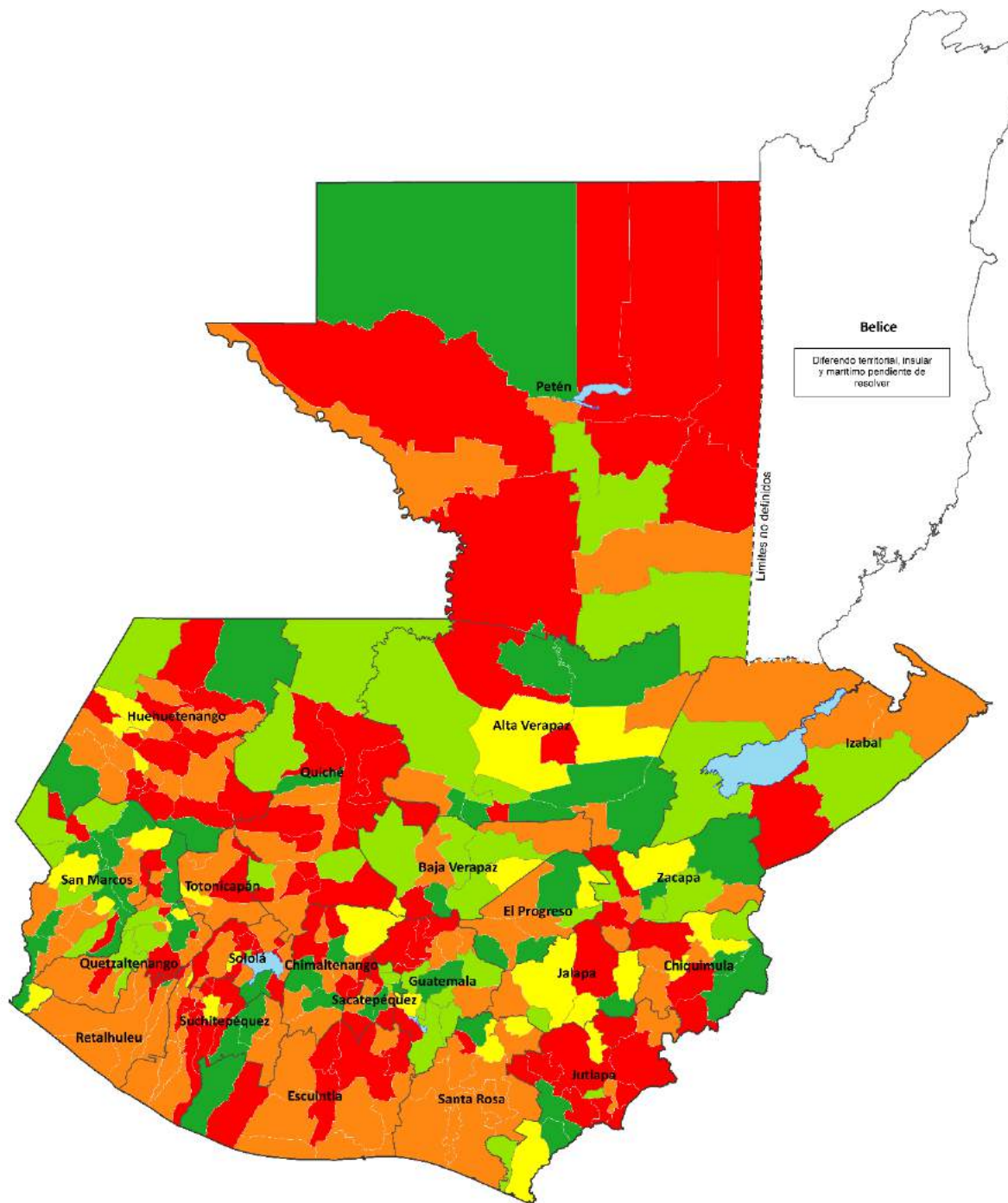
Los datos muestran que 91 de las 340 municipalidades (26%) se ubicaron en las categorías altas, y las restantes 249 (73%) tuvieron puntuaciones que las ubicaron en las categorías bajas.

El comportamiento de los resultados alcanzados se debió a que un promedio de 186 municipalidades (55% del total), presentaron los informes cuatrimestrales del estado de los ingresos y egresos presupuestarios, sin embargo, 154 municipalidades no reportan ningún



informe; también que 178 de las 340 municipalidades (52% del total), presentaron a SEGEPLAN los informes cuatrimestrales con enfoque a resultados, sin embargo, 162 municipalidades (48% del total), indican que no presentaron ninguno de los 3 informes con dicho enfoque. Se presenta el mapa con la representación de los resultados del indicador.

**Mapa 9. Indicador rendición de cuentas cuatrimestrales y anuales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.3.2. Indicador Información presupuestaria y otra información brindada a la ciudadanía disponible en medios locales de comunicación

El Congreso de la República ha emitido varias Leyes dentro de las cuales ha establecido normas que hace referencia a la amplitud y profundidad de información que todos los niveles de la administración deben trasladar a la ciudadanía para rendición de cuentas y para fortalecer la auditoría social, entre ellas, la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto 57-2008 del Congreso de la República, artículo 10 numeral 7 y 8, el Código Municipal, Decreto 12-2002, artículo 34, y la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002, artículos 44 y 45.

En consecuencia, el Indicador mide el cumplimiento de la municipalidad en materia de brindar información permanentemente a la población sobre ejecución presupuestaria (ingresos y egresos), ejecución de proyectos y otro tipo de información relevante para el municipio, a través de diferentes medios locales disponibles (redes sociales, radio, televisión, cable, afiches, trifolios, carteleros, etc.).

**Cuadro 23. Indicador de información presupuestaria y otra información, brindada a la ciudadanía y disponible en medios locales de comunicación, cantidad de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	143	1.0000	42%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	96	0.7305	28%
Media	De 0.4001 a 0.6000	0	0.0000	0%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	28	0.2946	8%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	73	0.0000	21%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.6224</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

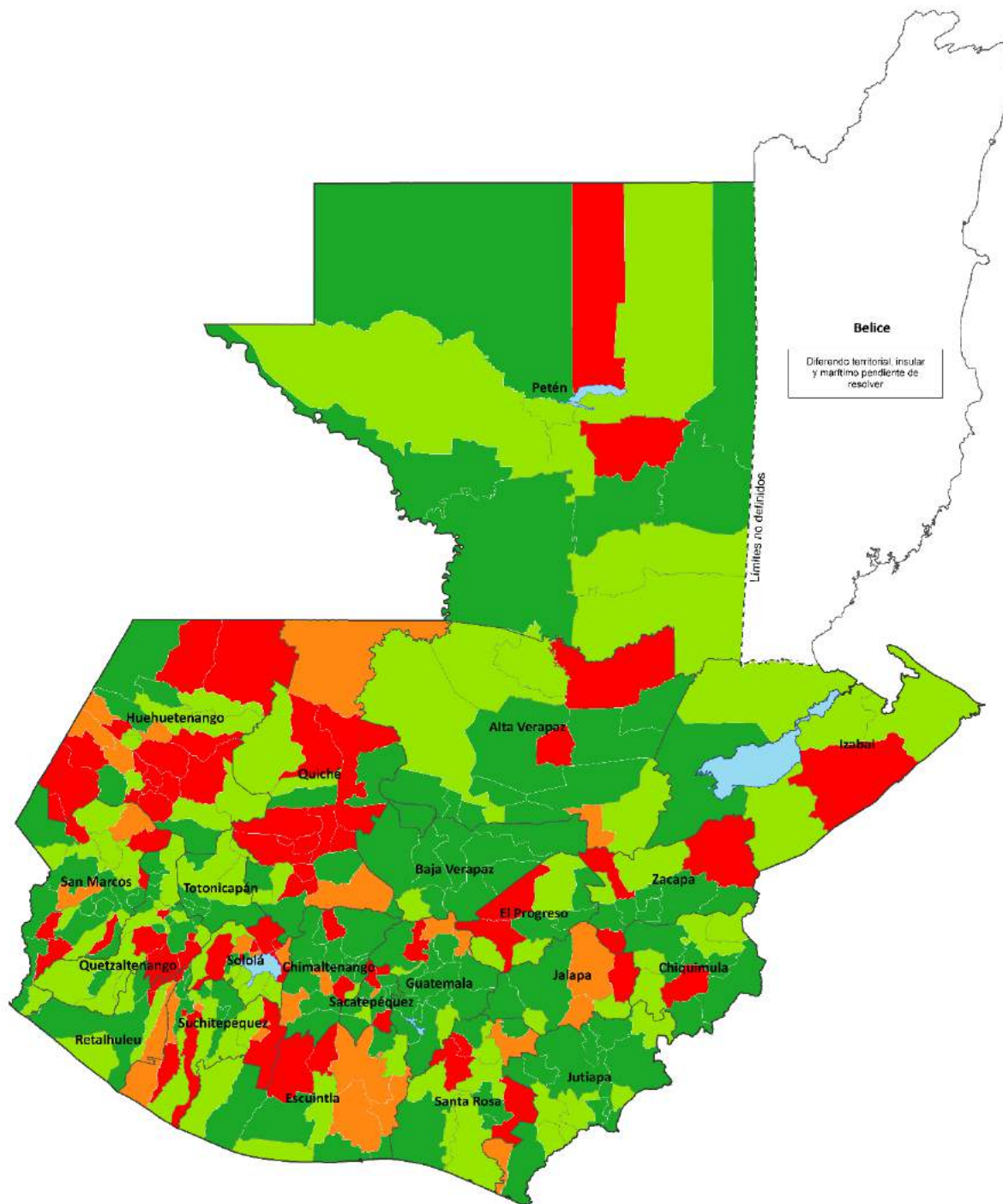
Los datos muestran que un total de 239 municipalidades (70% del total) alcanzaron puntuaciones correspondientes a las categorías altas, porque utilizan la página pública (web) de la municipalidad para publicar la información presupuestaria de ingresos y egresos; y 100 de ellas quedaron en las categorías bajas porque no reportan mecanismos de comunicación con la población.

En promedio, 235 municipalidades (69% del total) brindaron información sobre los ingresos y egresos presupuestarios; 238 municipalidades (70% del total) brindaron información sobre la ejecución física y financiera de la institución; y 176 municipalidades (52% del total), brindaron otro tipo de información municipal a la ciudadanía.

Es importante considerar que un número considerable de la población rural no tiene acceso a los medios de comunicación indicados, por lo cual, la información impresa en los edificios

municipales de afluencia de la población rural es el mecanismo adecuado para dichos vecinos. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 10. Indicador información presupuestaria y otra información, brindada a la ciudadanía y disponible en medios locales de comunicación.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.3.3. Indicador Información pública de oficio actualizada y disponible, en todo momento de acuerdo a la LAIP y uso de internet.

Los Artículos 10 y 11 de la Ley de Acceso a la Información Pública, establece un catálogo mínimo de información de la administración pública a la que toda la población debe tener acceso, entre ellas, funciones de cada una de las dependencias y departamentos incluyendo su marco normativo; directorio de empleados y servidores públicos, incluyendo números de teléfono y direcciones de correo electrónico oficiales no privados, número y nombre de funcionarios, servidores públicos, empleados y asesores que laboran en la municipalidad, incluyendo cualquier remuneración económica; la misión y objetivos de la institución, su plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento de los mismos, información sobre el presupuesto de ingresos y egresos asignado para cada ejercicio fiscal; los programas cuya elaboración y/o ejecución se encuentren a su cargo y todas las modificaciones que se realicen al mismo, incluyendo transferencias internas y externa, la ejecución presupuestaria de todos los renglones y todas las unidades tanto operativas como administrativas, entre otros.

Este indicador identifica si existe como práctica cotidiana municipal el mantener información de oficio disponible en todo momento y de entrega inmediata para consulta de la ciudadanía en forma física o digital. La aplicación de este compromiso es la mejor forma de garantizar el acceso a la información pública.

**Cuadro 24. Información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a la LAIP y uso de internet, cantidad de municipios por rango y categoría.**

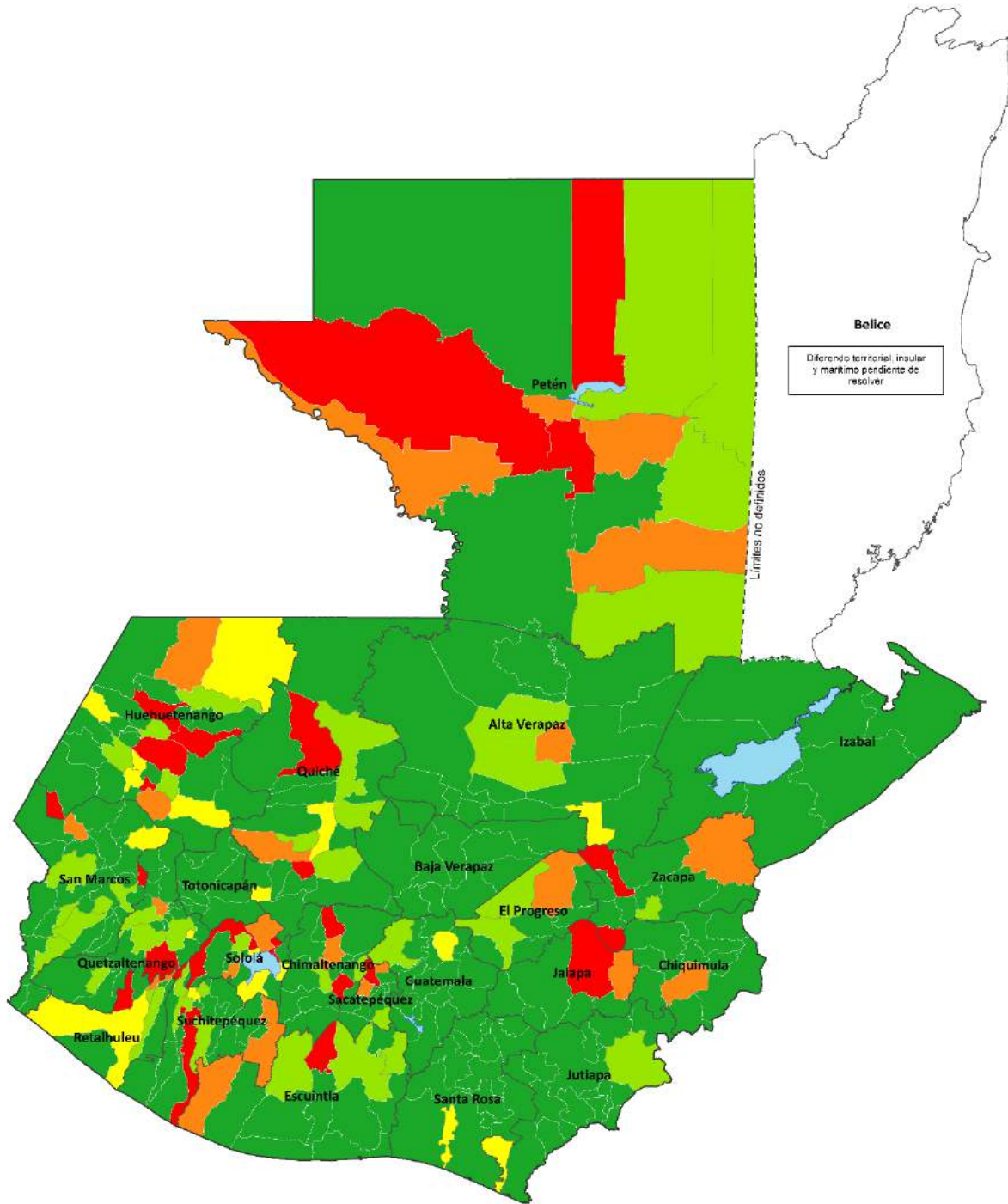
Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	229	0.9615	67%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	41	0.7190	12%
Media	De 0.4001 a 0.6000	18	0.5222	5%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	24	0.3533	7%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	28	0.0471	8%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.7465</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN, 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten identificar que 270 de las 340 municipalidades (79% del total) obtuvieron puntuaciones que les permitieron ubicarse en las categorías altas, como resultado de utilizar como principal instrumento de cumplimiento, sus páginas públicas; 315 municipalidades (93% del total) reportaron tener disponibilidad para entrega inmediata la información ordenada por la respectiva Ley, sin embargo existe un grupo de 25 municipalidades que no reportaron tener la referida información pública disponible inmediatamente.

Asimismo, es importante comentar que 301 municipalidades (89% de total), cuentan con sistemas de información electrónica, para informar a la población, en consecuencia 39 municipalidades aún no cuentan con dichos mecanismos de información. Se presenta el mapa con la información del indicador.

**Mapa 11. Indicador información pública de oficio actualizada y disponible en todo momento, de acuerdo a la LAIP y uso de internet.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.3.4 Indicador Relación del monto contratado a través de Guatecompras con el total del presupuesto de egresos.

Guatecompras es el sistema del Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN- de registro e información de los procesos de compra de bienes y servicios del Estado de Guatemala en todos sus niveles institucionales, regulado desde Artículo 30 la Constitución Política de la República, el Artículo 4 BIS de la Ley de Contrataciones del Estado, y que tiene como objetivos la transparencia y eficiencia de las adquisiciones públicas, así como ampliar las posibilidades para que más proveedores puedan realizar contrataciones con el sector público.

En virtud de lo anterior, este Indicador mide el compromiso de la autoridad municipal en transparentar el proceso de compras, ventas, contrataciones, arrendamientos o cualquier otra modalidad de adquisición pública de bienes y servicios utilizando el sistema de Información de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, denominado Guatecompras; compara el monto total de servicios o bienes adquiridos por Guatecompras, con el monto total de egresos ejecutados por la municipalidad para el año de medición.

**Cuadro 25. Indicador relación del monto contratado a través de Guatecompras, con el total del presupuesto de egresos, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	23	0.9035	7%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	59	0.6806	17%
Media	De 0.4001 a 0.6000	126	0.4887	37%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	107	0.3128	31%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	25	0.1270	7%
Total		340	0.4694	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Para entender el comportamiento de las municipalidades en este indicador, es conveniente hacer una aclaración previa que es determinante, y es que, como en todos los indicadores, la normalización de todas las puntuaciones se realiza con base en la mejor práctica, la cual, es el valor más alto de la medición, y a partir de ahí se normaliza las puntuaciones de todo el grupo.

En este caso, el valor más alto fue establecido por municipalidades que contrataron obras, bienes y servicios que superan el monto del presupuesto anual del período evaluado, pero, de conformidad con la Ley de Contrataciones, esto puede suceder porque la obra pública municipal puede ejecutarse en varios ejercicios fiscales, pero se compromete presupuestariamente, el monto a pagar cada año.

Aquí algunos datos para ilustrar lo indicado anteriormente: La municipalidad de Guatemala, adjudicó por Guatecompras adquisiciones por un monto de Q170.4 millones y su presupuesto

anual fue de Q1,317.3 millones, por lo que la relación de este indicador se estableció en un valor del 12.94%; en tanto que, la municipalidad de San José Pinula, adjudicó adquisiciones en Guatecompras por un monto de Q64.0 millones, siendo su presupuesto para ese ejercicio fiscal de Q62.3 millones, por lo que la relación del indicador se estableció en un valor mayor al 100%; sobre ese 100% se normaliza la clasificación del valor de la municipalidad de Guatemala, entonces la municipalidad de San José Pinula se clasifica en la categoría Alta, y la municipalidad de Guatemala en la categoría Baja.

Sin embargo, las adjudicaciones indicadas de la municipalidad de San José Pinula comprenden obras que se ejecutarán en más de un período, pero que presupuestariamente comprometerán montos anuales aproximados de Q30 millones.

De conformidad con su naturaleza, los grupos de gasto que generalmente se someten a procesos competitivos de adquisiciones y contrataciones publicados en Guatecompras son, del grupo 100 servicios no personales, los subgrupos 17 mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, subgrupo 18 servicios técnicos y profesionales, y subgrupo 19 otros servicios no personales; los renglones del grupo 200 materiales y suministros, y el grupo 300 propiedad, planta y equipo.

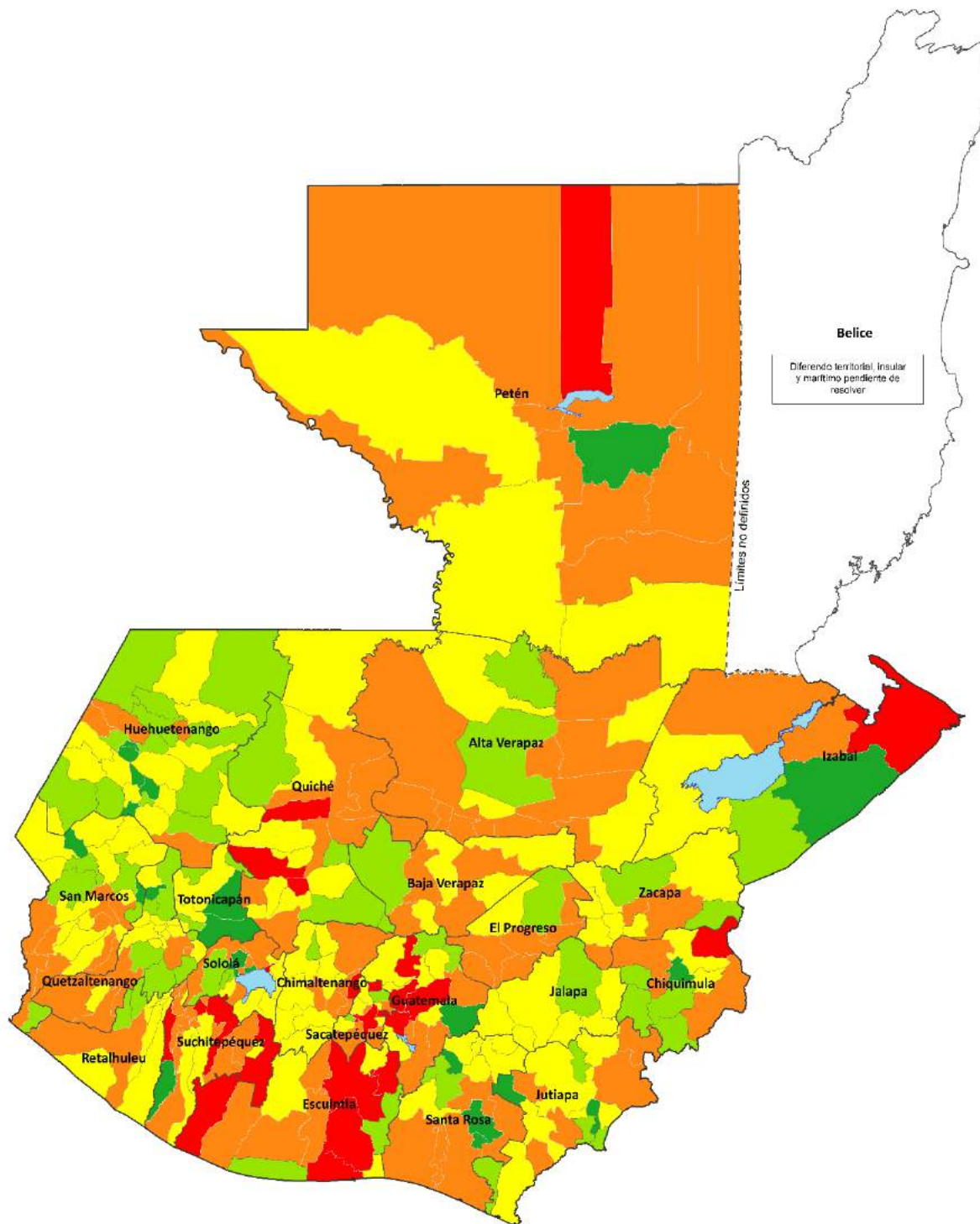
Con base en lo indicado, puede decirse que la categorización establecida con la forma de cálculo del indicador no necesariamente refleja una mala situación para las municipalidades que se ubicaron en las categorías bajas.

Anotado lo anterior, los datos de las categorías se explican de la manera siguiente:

- i. En las categorías Alta y Media alta, se ubicaron las municipalidades que contrataron obras, bienes y servicios para más de un período de ejecución presupuestaria.
- ii. En la categoría Media, se ubicaron las municipalidades cuyas contrataciones por Guatecompras representan entre el 40% y 60% de su presupuesto anual.
- iii. En la categoría Media Baja se ubicaron las municipalidades cuyas contrataciones por Guatecompras representan entre el 20% y 40% de su presupuesto anual.
- iv. En la categoría Baja, se ubicaron las municipalidades cuyas contrataciones por Guatecompras representan un máximo del 20% de su presupuesto anual.

A continuación, el mapa con la información correspondiente del indicador.

**Mapa 12. Indicador relación del monto contratado a través de Guatecompras, con el total del presupuesto de egresos.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.



#### 5.4 Índice de gestión de servicios públicos municipales 2018.

La calidad y cobertura en la prestación de servicios públicos resultan ser elementos de suma importancia en los procesos de desarrollo social y económico que contribuyen directamente a la mejora de las condiciones de vida de la población, a mejorar el índice de desarrollo humano y el alcance de los indicadores del K´atun y los ODS, en virtud que la mayoría de los servicios públicos municipales son del área de saneamiento básico (agua, drenaje, manejo de desechos sólidos, rastros, mercados y cementerios) que son la base de la salud y salubridad de sus habitantes.

**Cuadro 26. Índice de gestión de servicios públicos, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	0	0.0000	0%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	9	0.6419	3%
Media	De 0.4001 a 0.6000	56	0.4731	16%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	104	0.2856	31%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	171	0.0778	50%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2214</b>	<b>100%</b>

Previo a comentar los datos, es conveniente acotar que un grupo de 136 municipalidades (40% del total), no reportaron datos sobre los registros y estado de los servicios públicos, y ello genera una importante incidencia negativa en los resultados, es decir, los datos no reflejan la situación real de la cobertura del servicio de agua en las municipalidades, porque un gran número de ellas no presentó la información correspondiente.

Con los datos disponibles, se observa que 326 de 340 (96% del total) municipalidades alcanzaron un desempeño que las ubican en las categorías media a baja del índice; los indicadores que más incidencia tuvieron para este resultado fueron los de cobertura del servicio público de agua y gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos, de cuyos rango promedio de cumplimiento se ubicaron en la categoría baja; los otros indicadores alcanzaron rangos promedio de cumplimiento que corresponden a la categoría media baja.

El grupo de las primeras 20 municipalidades con mejores puntuaciones de cumplimiento, se presentan en el cuadro siguiente:

**Cuadro 27. Índice de gestión servicios públicos 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	Índice	Posición	Categoría
Sololá	San Marcos La Laguna	0.6624	1	Media alta
Guatemala	Villa Nueva	0.6610	2	Media alta
Sacatepéquez	San Lucas Sacatepéquez	0.6586	3	Media alta
Sacatepéquez	Santo Domingo Xenacoj	0.6491	4	Media alta
Guatemala	San Miguel Petapa	0.6412	5	Media alta
Suchitpéquez	Zunilito	0.6382	6	Media alta
Guatemala	Amatitlán	0.6265	7	Media alta
Guatemala	Chinautla	0.6250	8	Media alta
San Marcos	San Antonio Sacatepéquez	0.6151	9	Media alta
Quetzaltenango	Salcajá	0.5985	10	Media
San Marcos	Catarina	0.5895	11	Media
Baja Verapaz	Salamá	0.5864	12	Media
Sacatepéquez	San Bartolomé Milpas Altas	0.5835	13	Media
Sacatepéquez	Pastores	0.5752	14	Media
Escuintla	San José	0.5646	15	Media
San Marcos	San Pedro Sacatepéquez	0.5612	16	Media
Guatemala	Fraijanes	0.5506	17	Media
Guatemala	Guatemala	0.5388	18	Media
Quetzaltenango	Sibilia	0.5351	19	Media
Guatemala	Mixco	0.5233	20	Media

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

Se reitera que las mediciones de este indicador se realizaron con datos disponibles de 204 municipalidades, se observa que 9 de las primeras 20 municipalidades (45% del grupo), obtuvieron puntuaciones de la calificación media alta, incluyéndose entre ellas 7 municipalidades del departamento de Guatemala, y 11 de ellos (más de la mitad de este grupo) se ubicaron en la categoría media.

Otros departamentos que lograron ubicar más de una municipalidad en este grupo son Sacatepéquez y San Marcos.

También se presenta la distribución de municipalidades por departamento en cada una de sus categorías, en el cuadro siguiente:

**Cuadro 28. Índice de gestión servicios públicos municipales, número de municipios por departamento y por categoría.**

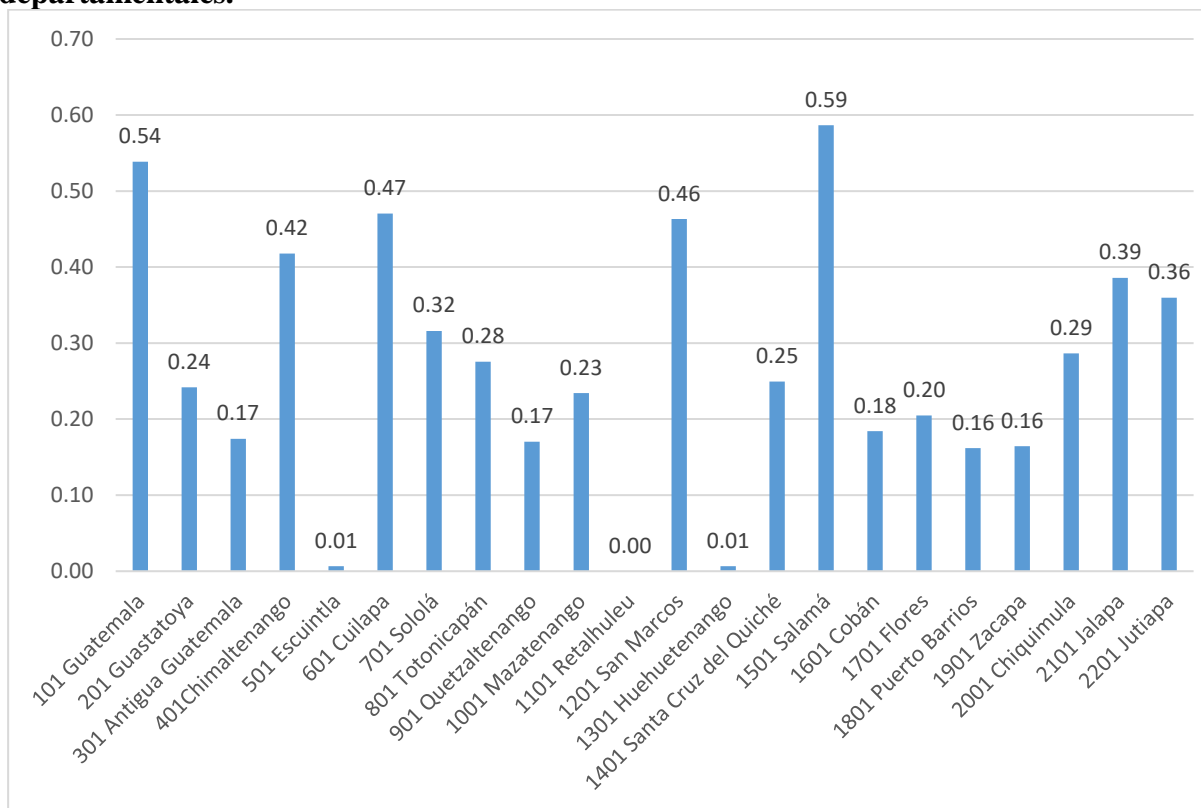
Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	TOTAL
Alta Verapaz	0	0	2	6	9	17
Baja Verapaz	0	0	3	1	4	8
Chimaltenango	0	0	2	7	7	16
Chiquimula	0	0	2	9	0	11
El Progreso	0	0	1	5	2	8
Escuintla	0	0	2	3	9	14
Guatemala	0	4	7	4	2	17
Huehuetenango	0	0	1	3	29	33
Izabal	0	0	1	1	3	5
Jalapa	0	0	2	3	2	7
Jutiapa	0	0	3	5	9	17
Petén	0	0	0	4	10	14
Quetzaltenango	0	0	7	6	11	24
Quiché	0	0	0	5	16	21
Retalhuleu	0	0	2	4	3	9
Sacatepéquez	0	2	6	4	4	16
San Marcos	0	1	8	10	11	30
Santa Rosa	0	0	4	6	4	14
Sololá	0	1	2	7	9	19
Suchitepequez	0	1	0	5	15	21
Totonicapán	0	0	0	4	4	8
Zacapa	0	0	1	2	8	11
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>56</b>	<b>104</b>	<b>171</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>31%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos revelan que 331 municipalidades (97% del total) están en las categorías bajas; el departamento de Guatemala es el que presenta el mejor comportamiento individual, y varios departamentos del altiplano son los que tienen mayor cantidad de municipalidades en las categorías más bajas.

Es preciso revisar para este Índice el comportamiento de este en las cabeceras departamentales, por la confluencia de los diferentes niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo, se presentan a continuación el cuadro correspondiente.

**Gráfica 6. Índice de gestión de servicios públicos, rangos de las cabeceras departamentales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos confirman que, en este grupo de municipalidades, a pesar de ser la principal competencia propia, prevalecen las categorías bajas; incluso, Escuintla, Retalhuleu y Huehuetenango, tienen una calificación muy baja, debido a la falta de información reportada.

También es importante indicar que varias cabeceras son lugares de importancia y afluencia turística (Antigua Guatemala, Puerto Barrios, Quetzaltenango y Cobán) calificaron en la categoría baja, y la prestación oportuna y adecuada de los servicios públicos son variables que inciden en la competitividad internacional.

Para tener una visión general del comportamiento de los indicadores del índice, se presenta el cuadro resumen correspondiente, así:

**Cuadro 29. Índice de gestión de servicios públicos, número de municipios por indicador y categoría.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios por Categoría					TOTAL
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Cobertura del servicio público de agua	10%	16	20	21	58	225	340
Porcentaje del total		5%	6%	6%	17%	66%	100%
Calidad del servicio público de agua	30%	23	27	49	61	180	340
Porcentaje del total		7%	8%	14%	18%	66%	113%
Recolección y tratamiento de aguas pluviales y residuales	20%	17	31	22	88	182	340
Porcentaje del total		5%	9%	6%	26%	54%	100%
Gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos	20%	7	12	23	20	278	340
Porcentaje del total		2%	4%	7%	6%	82%	100%
Gestión de servicios públicos municipales	20%	10	20	72	100	138	340
Porcentaje del total		3%	6%	21%	29%	41%	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

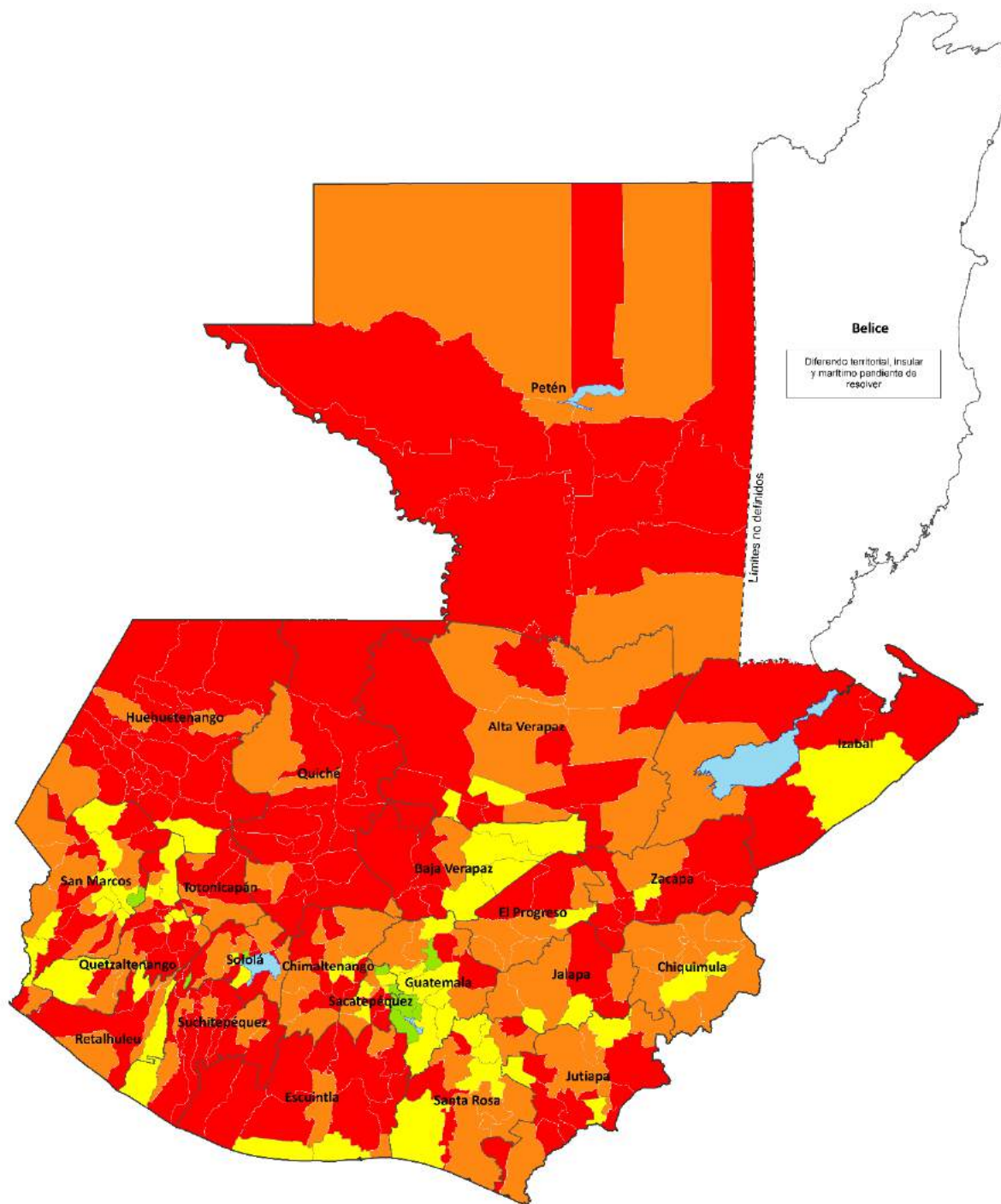
Los datos muestran que, los indicadores con menor nivel de cumplimiento son los referidos al servicio municipal de agua, en consecuencia, en promedio solo el 20% de las municipalidades se ubicaron en las categorías altas.

Es importante recalcar que estos indicadores están referidos a las principales competencias propias de las municipalidades, establecidas en la Constitución Política de la República, por lo que se hace necesario intervenir de manera efectiva y eficaz en el menor plazo posible, y se requiere que el INFOM como el principal asesor técnico de las municipalidades, ayude a definir estrategias de mejora en la gestión y administración de los servicios públicos municipales, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

Sobre los datos de la ponderación de cada indicador, es importante que la Comisión del Ranking revise y analice la ponderación de la cobertura del servicio público de agua, pues juntamente con la calidad del referido servicio, sean determinantes en la construcción del índice.

También, es importante hacer notar que los indicadores “cobertura del servicio público del agua”, “calidad del servicio público de agua” y “disposición y tratamiento de aguas residuales” están vinculados a la meta estratégica de desarrollo de “Reducir en 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños de los pueblos mayas, xincas, garífuna y del área rural”, por tanto contribuye a la prioridad nacional de desarrollo “Seguridad Alimentaria y Nutricional”, que consecuentemente aporta al objetivo de desarrollo sostenible “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora en la nutrición, y promover la agricultura sostenible”. Se presenta el mapa que corresponde al índice.

**Mapa 13. Índice de gestión de servicios públicos municipales 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019, datos del Ranking de la gestión municipal 2018.

#### 5.4.1 Indicador de cobertura del servicio público de distribución de agua.

De conformidad con los artículos 2 y 6 del Código Municipal, la provisión de servicios públicos locales a la población, son las competencias propias y los principales objetivos del gobierno y la autonomía municipal, toda vez que justifican también, el aporte constitucional para la inversión municipal.

El indicador permite conocer el compromiso de la municipalidad por garantizar la cobertura del suministro del servicio público de agua en las viviendas, por medio de sistemas de abastecimiento, y así mismo establecer si cuenta con registros del servicio que proporciona a la población del área urbana y rural.

**Cuadro 30. Indicador de cobertura del servicio de agua municipal, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	16	0.9166	5%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	20	0.7173	6%
Media	De 0.4001 a 0.6000	21	0.4988	6%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	58	0.2806	17%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	225	0.0388	66%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2318</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Previo a comentar los datos, es conveniente reiterar que un grupo de 136 municipalidades (40% del total), no reportaron los datos correspondientes a este indicador, lo cual, castiga los resultados alcanzados; de ahí que, 36 municipalidades (11% del total) alcanzan las categorías altas, y 304 municipalidades (89% del total) se ubicaron en las categorías bajas del indicador.

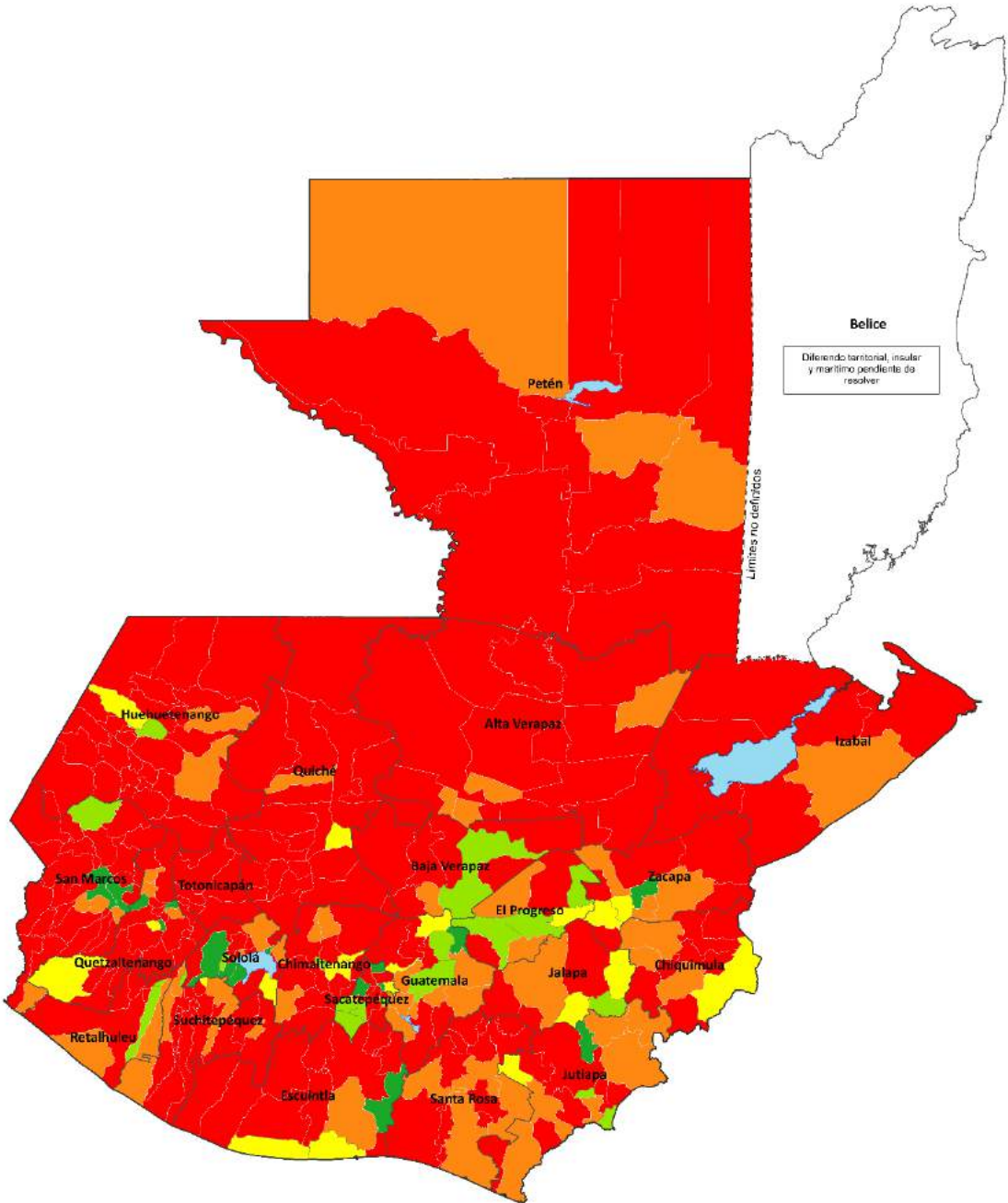
También es importante indicar que, con los datos disponibles del indicador, se estableció lo siguiente:

- De un total de 2,213,148 viviendas urbanas, las municipalidades cuentan con registros de conexión de agua domiciliar para 716,777 (32.40% del total), y de un total de 1,729,937 viviendas rurales, las municipalidades cuentan con servicio de agua domiciliar para 134,513 (7.78% del total);
- Es decir, de un total de 3,943,085 viviendas urbanas y rurales del país (dato del censo 2018), las municipalidades cuentan con registros de conexión de agua domiciliar para 851,290 viviendas urbanas y rurales (21.59% del total).

Los datos comentados anteriormente, permiten establecer que aun incluyendo los municipios que no reportaron sus datos, la cobertura de instalaciones domiciliarias en áreas urbanas y rurales es baja, con nivel crítico las viviendas del área rural, que además es en la que se concentra la población en pobreza y pobreza extrema, característica que los hace más vulnerables a la morbilidad y mortalidad.

Vale reiterar que la prestación de los servicios públicos municipales, principalmente los de saneamiento básico, son la principal competencia propia delegada a las municipalidades por el estado desde la Constitución Política de la República, por lo que es uno de los Deberes principales que los Alcaldes deben cumplir. A continuación, se presenta el mapa que corresponde al indicador.

**Mapa 14. Indicador cobertura del servicio de agua municipal.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.



#### 5.4.2 Indicador de calidad del servicio público de agua.

El Código de Salud,<sup>8</sup> establece en los artículos números del 78 al 91, las normas generales para la provisión de agua potable, su purificación y certificación de calidad, y también, la protección de las fuentes de agua; en consecuencia, el indicador mide el cumplimiento de la municipalidad por garantizar el suministro de agua apta para consumo humano, registra los sistemas de abastecimiento de agua urbano y rural en cuanto a la aplicación de métodos de desinfección, parámetro de cloro residual, potencial de hidrógeno (pH), turbiedad y ausencia de Ecoli.

**Cuadro 31. Indicador calidad del servicio público de agua, cantidad de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	23	0.9265	7%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	27	0.6805	8%
Media	De 0.4001 a 0.6000	49	0.4931	14%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	61	0.3312	18%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	180	0.0177	53%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2953</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

Es importante reiterar que los datos corresponden a 204 municipalidades que reportaron (136 municipalidades no reportaron datos); de los datos disponibles es posible observar que 50 municipalidades (15% del total) alcanzaron nivel de cumplimiento de las categorías altas, y 290 municipalidades (85% del total), se ubicaron en los niveles bajos de cumplimiento.

Los resultados anteriores derivan de circunstancias relacionados con la cantidad y calidad del agua; y de los 1,426 sistemas de agua del área urbana reportados en 204 municipalidades (60% del total), se reportó la información siguiente:

- 843 sistemas (59% del total) de 155 municipalidades, cuentan con métodos de desinfección de Cloro y derivados (municipalidades que presentaron 12 reportes; uno cada mes);
- 412 sistemas (29% del total) de 91 municipalidades reportan análisis físico químico de cloro, con los parámetros establecidos en las normas COGUANOR;
- 392 sistemas (27% de 1,426) de 64 municipalidades reportan análisis físico químico de turbiedad dentro de los parámetros de calidad del agua en áreas urbanas.
- 446 sistemas (31% del total) de 88 municipalidades reportan análisis físico químico de potencial de hidrógeno (pH) dentro de los parámetros de calidad del agua en áreas urbanas;
- 310 sistemas (22% del total) de 74 municipalidades reportan estudio microbiológico de la calidad del agua en áreas urbanas dentro del parámetro establecido;

<sup>8</sup> Decreto No. 90-97 del Congreso de la República.

- 151 sistemas (11% del total) de 33 municipalidades cuentan con certificado de calidad de agua abastecida, emitido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

En suma, un máximo de 155 municipalidades de 204 que reportaron, sus sistemas cumplen gradualmente estándares para agua de áreas urbanas que van del 11% hasta el 59%.

En el área rural, se reportaron 2,926 sistemas de agua en 158 municipalidades (47% del total), con las características siguientes:

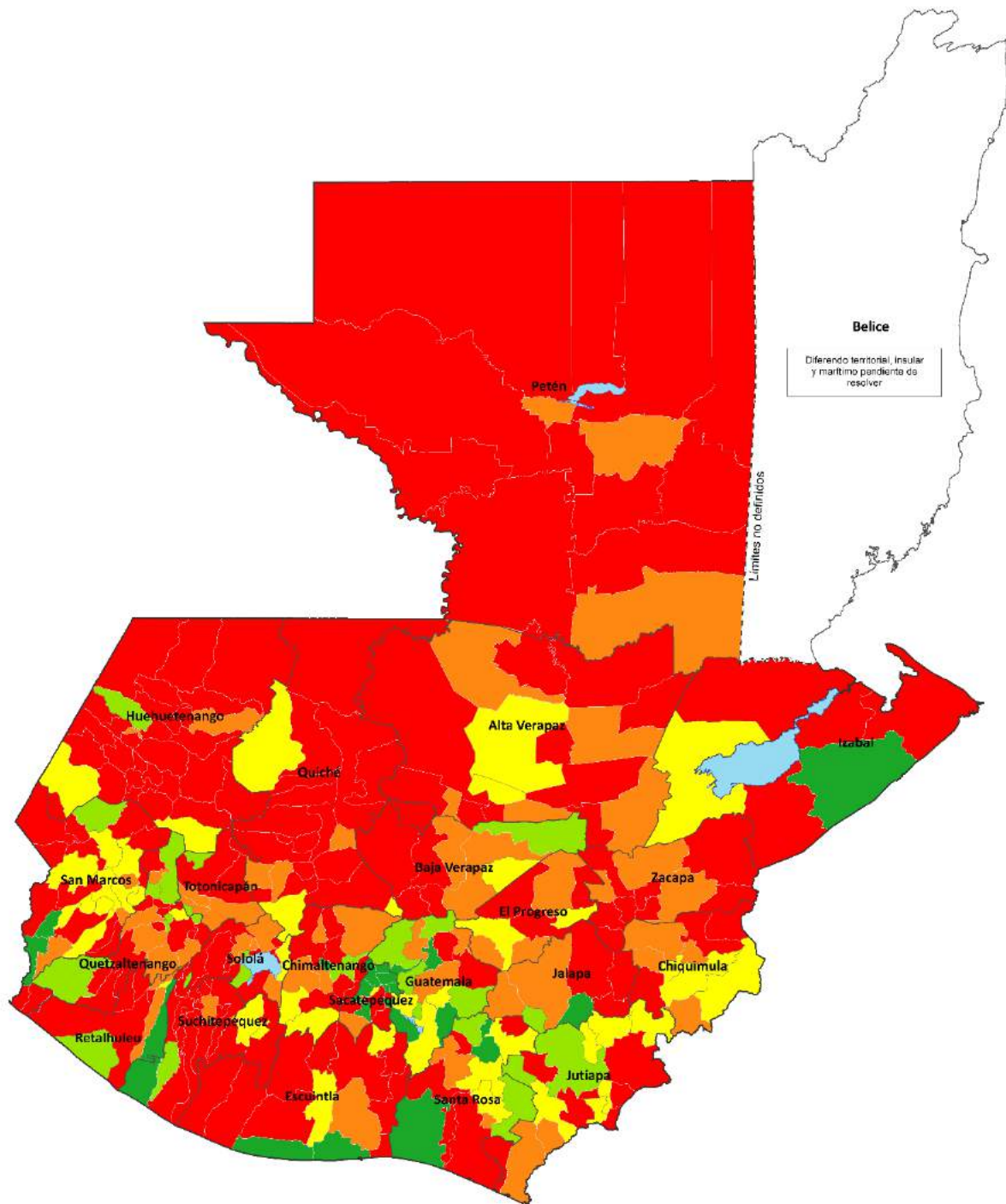
- 1,378 sistemas (47% del total) de 101 municipalidades, cuentan con métodos de desinfección de cloro o sus derivados (municipalidades que presentaron 12 reportes; uno cada mes);
- 322 sistemas (11% del total) de 50 municipalidades, reportan análisis físico químico de cloro residual dentro de los parámetros de calidad de agua en el área rural;
- 292 sistemas (10% del total) de 38 municipalidades, reportan análisis físico químico de turbidez dentro de los parámetros de calidad del agua en áreas rurales;
- 427 sistemas (15% del total) de 47 municipalidades, reportan análisis físico químico de potencial de hidrógeno (pH) dentro de los parámetros de calidad del agua en áreas rurales.
- 522 sistemas (18% del total) de 56 municipalidades, reportan estudio microbiológico dentro de los parámetros establecidos para agua en áreas rurales.
- 103 sistemas (4% del total) de 21 municipalidades, cuentan con certificado de calidad de agua abastecida, emitió por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

En el área rural los sistemas de agua reportados suman 1,378, que cumplen gradualmente estándares, que van del 10% hasta el 47%.

Es importante reiterar que el servicio de agua apta para el consumo humano, es un elemento vital y el primer paso de la cadena de la salud preventiva; además, es un servicio público de competencias propias de las municipalidades; por tanto, un deber fundamental del Alcalde y su Concejo Municipal, por tanto, apremia que todas las instituciones involucradas en las Metas Estratégicas de Reducción de la Desnutrición Crónica, la Prioridad Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional y el Objetivo de Desarrollo Sostenible de “poner fin al hambre y lograr la Seguridad Alimentaria y la mejora de la Nutrición”, refuercen la coordinación de acciones con las municipalidades, porque este indicador es de relevancia estratégica para dicha cadena.

A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 15. Indicador de calidad del servicio de agua.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

### 5.4.3 Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales.

El Código de Salud (Decreto 90-97 del Congreso de la República), establece en los artículos números 92 al 99, una serie de normas para contar con adecuados sistemas de alcantarillado drenaje y plantas de tratamiento, que limpien las aguas servidas previo a su retorno a los sistemas naturales, es de suma importancia en la gestión municipal, para que dichas aguas contaminadas no sean desfogadas a ríos, lagos, aguas marítimas, o zonas importantes de uso agrícola para evitar que contaminen plantaciones agrícolas, cuyos productos luego se convierten en alimentos.

El indicador permite conocer la cobertura en relación al número de viviendas tanto urbanas como rurales que reciben los servicios de alcantarillado sanitario y pluvial por parte de la municipalidad. Además, identifica el número, el tipo y funcionamiento de plantas de tratamiento de aguas residuales (primario, secundario o terciario) en el municipio.

**Cuadro 32. Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales, cantidad de municipios por Rango y Categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	17	0.8788	5%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	31	0.6876	9%
Media	De 0.4001 a 0.6000	22	0.4773	6%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	88	0.2575	26%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	182	0.0470	54%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2724</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que 48 municipalidades (14% del total) alcanzaron cumplimiento de las categorías altas del indicador, y 292 municipalidades se ubicaron en los niveles bajos de cumplimiento de este.

Los resultados observados del indicador derivan de las siguientes condiciones reportadas a nivel urbano:

- De un total de 2,213,148 viviendas urbanas, 87 municipalidades cuentan con registros de 381,193 viviendas (el 17%) con servicio de alcantarillado sanitario; y 227,917 cuentan con conexión a un drenaje pluvial.
- Se reportaron 1,670 sistemas de redes de alcantarillado sanitario en áreas urbanas, en 116 municipalidades (34% del total).
- 318 sistemas de redes de alcantarillo (19% del total) de 62 municipalidades (185 del total), están conectados a una planta de tratamiento que actualmente está funcionando.
- En las áreas urbanas están funcionando 164 plantas de tratamiento, de 81 municipalidades (24% del total).

- En 48 plantas de tratamiento de 29 municipalidades de áreas urbanas, se realiza tratamiento preliminar de aguas residuales.
- En 75 plantas de tratamiento de 35 municipalidades de áreas urbanas, se realiza tratamiento primario de aguas residuales.
- En 40 plantas de tratamiento de 22 municipalidades de áreas urbanas, se realiza tratamiento secundario de aguas residuales.
- En 21 plantas de tratamiento de 17 municipalidades de área urbana, se realiza tratamiento terciario de aguas residuales.

Relacionado con el área rural, los datos reportados con base en los registros municipales son los siguientes:

- De un total de 1,729,937 viviendas del área rural, 27,510 viviendas (2% del total) se reportan con conexión al servicio de alcantarillado sanitario; y 100 viviendas de 1 municipio, cuentan con servicio de alcantarillado pluvial.
- Existencia de 296 sistemas de alcantarillado sanitario en 72 municipalidades.
- 120 sistemas de alcantarillado sanitario del área rural (41% del total) de 39 municipalidades, están conectados a una planta de tratamiento que actualmente está funcionando.
- Existen 256 plantas de tratamiento de aguas residuales en 53 municipalidades del área rural.
- En 153 plantas de tratamiento de aguas residuales (60% del total) en 18 municipalidades del área rural, se realiza tratamiento preliminar de aguas residuales.
- En 53 plantas de tratamiento (20% del total) de 21 municipalidades, se realiza tratamiento primario de aguas residuales.
- En 20 plantas de tratamiento (8% del total) de 10 municipalidades, se realiza tratamiento secundario de aguas residuales.
- En 26 plantas de tratamiento (10% del total) de 11 municipalidades, se realiza tratamiento terciario de aguas residuales

Con relación a estudios técnicos sobre aguas residuales, los datos reportados son los siguientes:

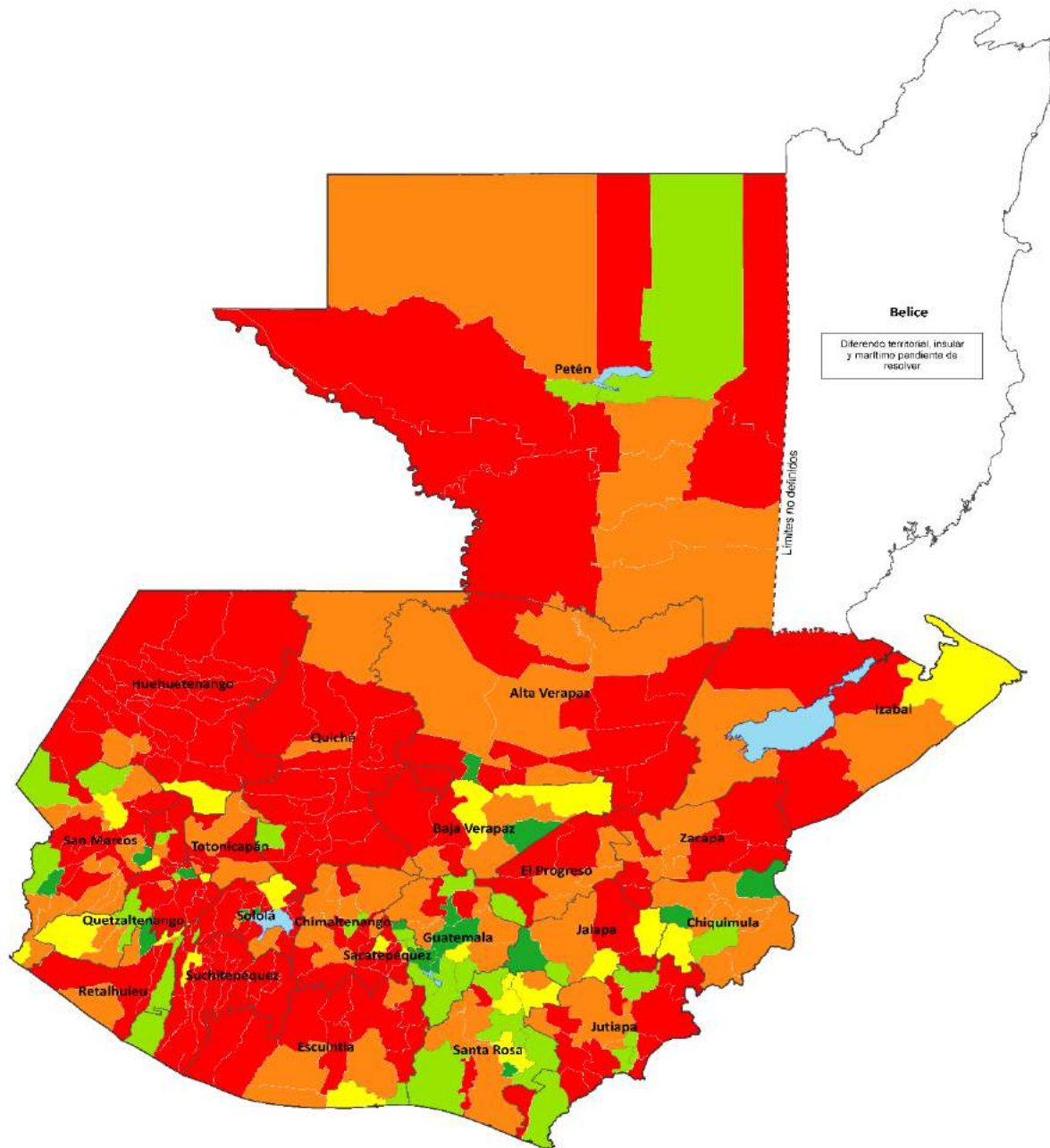
- 155 municipalidades (46% del total) cuentan con estudio técnico vigente que contiene caracterización de las aguas residuales.
- 156 municipalidades (46% del total) cuenta con estudio técnico vigente que contiene el lugar de descarga.
- 143 municipalidades (42% del total) cuenta con estudio técnico vigente que contiene plan de tratamiento de las aguas residuales.
- 145 municipalidades (43% del total) cuenta con estudio técnico vigente que contiene la descripción del sistema de tratamiento de las aguas residuales.
- 146 municipalidades (43% del total) cuenta con estudio técnico vigente que contiene los planos de localización y ubicación de dispositivos para la toma de muestra.

En suma, la caracterización anteriormente realizada por el indicador de la cobertura y calidad de los sistemas de alcantarillado sanitario y pluvial, y de tratamiento de aguas servidas, mostró que un total de 408,703 viviendas (10.37% de 3,943,085) tienen acceso a sistemas de alcantarillado sanitario; y sólo el 23% de sistemas de alcantarillados sanitarios (438 de 1,916) cuentan con planta de tratamiento operando.

Lo anterior presenta un gran reto para la administración pública nacional y municipal, pues este indicador también está vinculado a la meta estratégica de desarrollo “reducir la desnutrición crónica, en niños menores de cinco años, con énfasis en los niños de los pueblos mayas, xincas, garífunas, y del área rural, por tanto, está vinculado también a la Prioridad Nacional de Desarrollo Seguridad Alimentaria y Nutricional y consecuentemente, al Objetivo de Desarrollo “poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible”, metas del compromiso que se adquirió para cumplimiento en el año 2032.

A continuación, el mapa con la información correspondiente al indicador.

**Mapa 16. Indicador recolección de aguas pluviales y residuales, y tratamiento de aguas residuales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

#### 5.4.4 Indicador de la cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos.

El Código de Salud<sup>9</sup> en sus artículos números del 102 al 108, regula lo relativo a la responsabilidad de las municipalidades por la recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos, otra de las competencias asignadas a los gobiernos locales, cuyo objetivo principal es disminuir el riesgo de generar contaminación y también, proteger la salud de los habitantes de las comunidades; por lo cual, las municipalidades siguen aplicando varias alternativas de disposición, entre las más comunes se encuentran los vertederos, vertedero controlado y relleno sanitario.

El indicador mide si la municipalidad está realizando la gestión y manejo de los residuos y desechos sólidos tanto en el área urbana como rural, analiza la adecuada gestión en cuanto a: políticas, planes y programas relativos al manejo, recolección, tratamiento y disposición final de desechos y residuos sólidos.

**Cuadro 33. Indicador de cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos, cantidad de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	7	0.8763	2%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	12	0.7084	4%
Media	De 0.4001 a 0.6000	23	0.5005	7%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	20	0.3010	6%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	278	0.0426	82%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1765</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten identificar que 19 de 340 municipalidades (5% del total), obtuvieron niveles de cumplimiento de las categorías altas, y los 321 restantes (95% del total) alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías bajas.

El comportamiento de los resultados del indicador, fueron determinados por las circunstancias siguientes:

- De un total de 3,943,085 viviendas urbanas y rurales en las municipalidades del país, 404,595 viviendas del área urbana (10% del total) de 94 municipios, y 14,169 viviendas del área rural (0.36% del total) de 27 municipios, cuentan con servicio de gestión y manejo de residuos y desechos sólidos (de acuerdo a los registros municipales disponibles).

<sup>9</sup> Decreto 90-97 del Congreso de la República.

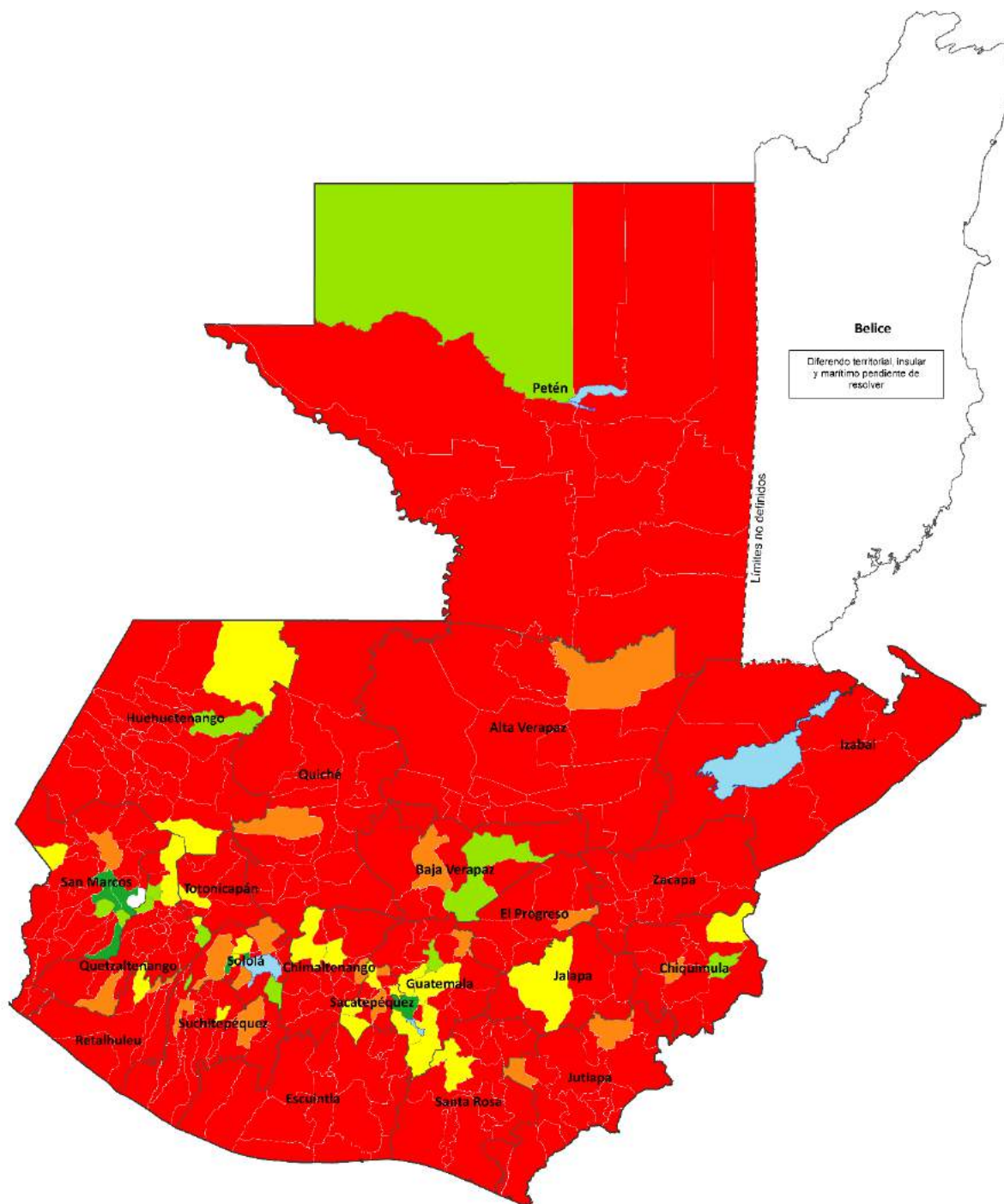


- 53 municipalidades (16% de un total de 340) del área urbana, realizaron clasificación de residuos y desechos sólidos;
- 20 municipalidades (6% de un total de 340) de área rural, realizaron clasificación de residuos y desechos sólidos;
- 185 municipalidades (54% de un total de 340), realizaron limpieza de áreas públicas (trenes de aseo);
- 31 municipalidades (9% de 340), realizaron disposición final de residuos y desechos sólidos en rellenos sanitarios;
- 25 municipalidades (7% de 340), realizaron disposición de residuos y desechos sólidos en vertederos controlados;
- En 32 municipalidades (9% de 340), se reportó existencia de planta de clasificación; de las cuales 25 están operando actualmente;
- En 20 municipalidades (6% de 340) se reportó existencia de planta de compostaje (descomposición bioquímica en caliente), de las cuales, 16 están operando actualmente;
- 1 municipalidad reportó existencia de Incinerador, pero sin funcionar.
- Actualmente existe en 10 municipalidades (3% del total) planes para construir una planta de clasificación de residuos y desechos sólidos; en 6 municipalidades (2% del total) se encuentran en proceso de construcción plantas de compostaje.
- En 31 municipalidades (9% del total) se realiza algún procedimiento de disposición final de residuos y desechos sólido, en relleno sanitario, de los cuales, en 7 municipalidades (2% del total) dichos rellenos sanitarios tienen dictamen de operación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, y en 11 municipalidades (3% del total) los rellenos sanitarios cuentan con licencia ambiental aprobada por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales;
- En 25 municipalidades (7% del total) se dispusieron los residuos y desechos sólidos en vertedero controlado; en 6 municipalidades (1% del total) dichos vertederos contaron con dictamen de operación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; y en 10 municipalidades (3% del total) dichos vertederos contaron con licencia ambiental aprobada por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.

Un aspecto relevante de la gestión de servicios públicos municipales, es la coordinación con los ministerios y entes rectores sectoriales de la salud pública, el ambiente y recursos naturales, la seguridad alimentaria y nutricional, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y también con el Instituto de Fomento Municipal –INFOM- como asesor técnico de las municipalidades, para darle cumplimiento a lo establecido en diferentes leyes aprobadas por el Congreso de la República, que han establecido puntualmente el alcance de varias competencias propias de las municipalidades, relacionadas con servicios públicos.

La Asociación Nacional de Municipalidades, el Sistema de Consejos de Desarrollo en sus diferentes niveles y las mancomunidades municipales, son principalmente llamados a ejercer un papel facilitador de diálogo y consenso en ese proceso de coordinación que se hace imperativo por el estado de situación de la cobertura y calidad de los servicios públicos municipales, principalmente porque es uno de los deberes del Alcalde y concejo municipal, en virtud de las Competencias propias que el mandato Constitucional asigna a las municipalidades, y propósito fundamental de la descentralización y autonomía Municipal. A continuación, el mapa correspondiente del indicador.

**Mapa 17. Indicador de cobertura y calidad de la gestión de desechos sólidos.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

#### 5.4.5 Indicador de gestión de servicios públicos municipales.

El Código Municipal en sus artículos 68, 72, 73 y 78, regulan la prestación y administración de los servicios públicos, en virtud de lo cual, este indicador mide la base normativa de la gestión de los servicios públicos (administración del rastro, mercado, alcantarillado, manejo de residuos y desechos sólidos y líquidos y cementerios), que son determinantes de la salud y competencias propias del municipio.

**Cuadro 34. Indicador de gestión de servicios públicos municipales, cantidad de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	10	0.8914	3%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	20	0.6613	6%
Media	De 0.4001 a 0.6000	72	0.4839	21%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	100	0.3116	29%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	138	0.0548	41%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.3024</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten identificar que 30 municipalidades (9% del total), alcanzaron niveles de cumplimiento que les permitió ubicarse en las categorías altas, entre tanto que, 310 municipalidades alcanzaron niveles de cumplimiento que las ubicaron en las categorías media y bajas, y que, en ninguna de las categorías, se alcanzaron rangos promedios de cumplimiento, superiores al 50% de su rango.

Uno de los aspectos que inciden en los resultados del indicador, devienen del nivel de reglamentos y ordenanzas de los servicios públicos y municipales, vigentes y publicados en el Diario Oficial, reportados así:

- 178 municipalidades (52% del total), para el servicio de agua municipal;
- 96 municipalidades (28% del total), para el servicio de alcantarillados sanitario; y un promedio de 23 municipalidades (7% del total) para el servicio de alcantarillado pluvial.
- 196 municipalidades (58% del total), para el servicio de gestión y manejo de residuos y desechos sólidos;
- 42 municipalidades (12% del total), para el servicio de rastro municipal, vigente y publicado en el Diario Oficial;
- 56 municipalidades (16% del total) para el servicio de cementerio municipal;
- 24 municipalidades (7% del total), para el servicio de alumbrado público; y,
- 118 municipalidades (35% del total), para el servicio de mercado municipal.

En suma, un máximo de 178 municipalidades cuenta con reglamentos y ordenanzas para los servicios públicos que administra, opera y mantiene.

Otro aspecto que incidió en los resultados del indicador es lo referido a los planes de manejo, o manual de operación y mantenimiento de los servicios públicos reportados, así:

- 52 municipalidades (15% del total) para servicio público de agua y alcantarillado sanitario;
- 18 municipalidades ((5% del total), para el servicio público de alcantarillado;
- 23 municipalidades (7% del total) para el servicio público de mercado;
- 51 municipalidades (15% del total) para el servicio público de gestión y manejo de residuos y desechos sólidos;
- 21 municipalidades (6% del total) para servicio público de rastro;
- 22 municipalidades (6% del total) para servicio público de cementerio; y,
- 19 municipalidades (5% del total) para el servicio de alumbrado público.

En suma, un máximo de 52 municipalidades cuenta con planes de manejo o manual de operación y mantenimiento de los servicios públicos que administra y opera.

También condicionaron el comportamiento del indicador, la disponibilidad de edificios para los servicios públicos reportados, así:

- 224 municipalidades (66% del total), reportaron existencia de edificio donde funciona el mercado municipal.
- 165 municipalidades (49% del total), reportaron edificio de mercado con servicios sanitarios identificados para hombres y mujeres
- 163 municipalidades (48% del total) reportaron edificio de mercado con servicio de agua.
- 151 municipalidades (44% del total), reportaron que el edificio del mercado municipal posee servicios de recolección de residuos y desechos sólidos.
- 143 municipalidades (42% del total), reportaron mercados que cuentan con un administrador a cargo de este.

En suma, un máximo de 224 municipalidades dispone de edificios propios para la prestación de los servicios públicos.

Finalmente, condicionalidades del funcionamiento y operación de servicios públicos con licencias y autorizaciones de los ministerios sectoriales, reportados así:

- 110 municipalidades (32% de total), reportaron existencia de rastro municipal;
- 19 municipalidades (5% del total), reportaron rastro con manejo de aguas residuales.
- 16 municipalidades (5% del total), reportan rastros con licencia sanitaria vigente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación;
- 7 municipalidades (2% del total), reportaron rastro con licencia ambiental extendida por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- 21 municipalidades (6% del total), reportaron rastro con tarjeta de salud y carné de buenas prácticas de manufactura en manipulación de alimentos, emitida por el Ministerio de Salud y Asistencia Social, a las personas a cargo del rastro.
- 22 municipalidades (6% del total), reportaron rastro con supervisor técnico.
- 2 municipalidades (0.006% del total), tienen convenio de rastro con otro municipio;

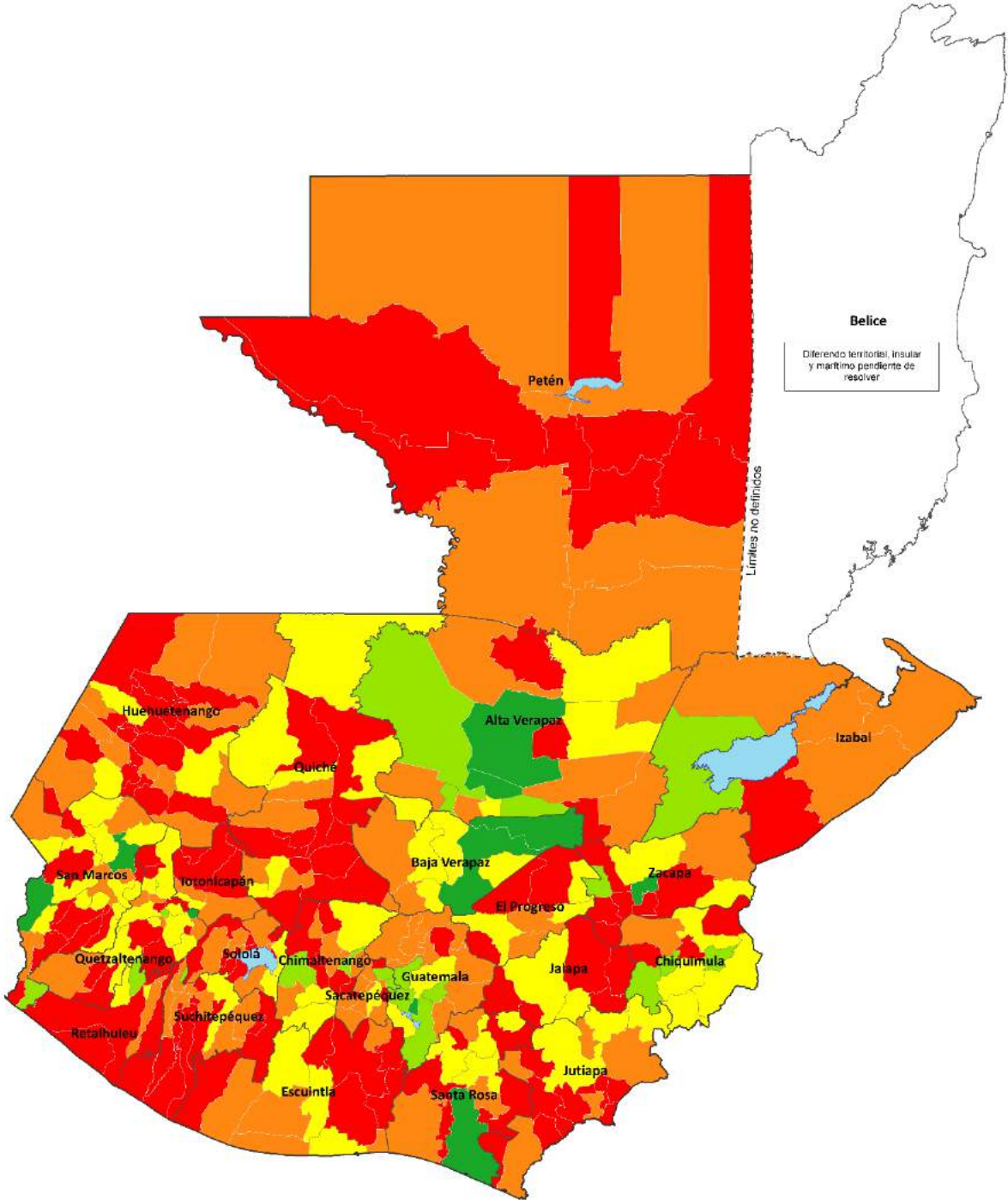
- 2 municipalidades (0.006% del total), reportaron rastro con supervisión externa por parte del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, para las actividades de inspección higiénica sanitaria.
- 2 municipalidades (0.006% del total), reportan rastro con licencia sanitaria vigente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

En suma, un máximo de 110 municipalidades (32% de 340) hizo funcionar y operar servicios públicos con licencias y autorizaciones de los ministerios sectoriales.

Los Reglamentos, Ordenanzas, Normativas y Manuales de Procedimientos de los servicios públicos, son instrumentos administrativos que regulan todos los aspectos de la operación, mantenimiento y administración de estos, y también, los aspectos tarifarios para garantizar su funcionalidad y calidad en el corto, mediano y largo plazo, ya que son la razón fundamental de la administración y autonomía municipal.

A continuación, el mapa con la información correspondiente al indicador.

Mapa 18. Indicador gestión de servicios públicos.



Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018.

## 5.5 Índice de gestión administrativa 2018.

El Código Municipal en sus artículos 2, 3 y 35, establece que el municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y es el espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito, y el ejercicio de la función pública de sus autoridades, se extiende a ejercer el gobierno y la administración de sus intereses, obtener y disponer de sus recursos patrimoniales, atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos, debiendo para todo ello, coordinar sus políticas con las políticas generales del Estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

En consecuencia, el índice de gestión administrativa mide las fortalezas administrativas que poseen las municipalidades a nivel de recursos humanos, atención al vecino y una estructura organizativa debidamente normada.

**Cuadro 35. Índice de gestión administrativa 2018, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
<b>Alta</b>	De 0.8001 a 1.0000	27	0.8464	8%
<b>Media alta</b>	De 0.6001 a 0.8000	83	0.6842	24%
<b>Media</b>	De 0.4001 a 0.6000	101	0.4970	30%
<b>Media baja</b>	De 0.2001 a 0.4000	69	0.3112	20%
<b>Baja</b>	De 0.0000 a 0.2000	60	0.0624	18%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.4560</b>	<b>100%</b>

Los datos permiten observar que 110 municipalidades (32% del total), lograron niveles de cumplimiento de las categorías altas, y 230 municipalidades (68% del total) alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías bajas. También es importante acotar que el promedio en cada categoría está a la mitad del rango en cada una de ellas.

Importante aspecto que también se puede observar es que la mayor cantidad de municipios se ubicó en la categoría media, y eso se debe a que, en 2 de los 3 indicadores, prevaleció esa categoría en la mayor cantidad de municipalidades.

Las municipalidades que alcanzaron niveles de cumplimiento que les permiten estar en las primeras 20 posiciones, son las siguientes:

**Cuadro 36. Índice de gestión administrativa 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	Índice	Posición	Categoría
Sacatepéquez	Santiago Sacatepéquez	0.9388	1	Alta
Baja Verapaz	Salamá	0.9315	2	Alta
Guatemala	Santa Catarina Pinula	0.9236	3	Alta
Alta Verapaz	Chahal	0.9083	4	Alta
Guatemala	San José Pinula	0.8794	5	Alta
Alta Verapaz	Raxruhá	0.8761	6	Alta
San Marcos	Sibinal	0.8747	7	Alta
Baja Verapaz	Purulhá	0.8596	8	Alta
Sacatepéquez	Santa Catarina Barahona	0.8535	9	Alta
Izabal	El Estor	0.8535	10	Alta
Guatemala	Mixco	0.8440	11	Alta
Jutiapa	San José Acatempa	0.8413	12	Alta
Petén	Sayaxché	0.8302	13	Alta
Chiquimula	San Juan la Ermita	0.8287	14	Alta
Petén	San Andrés	0.8272	15	Alta
Santa Rosa	Chiquimulilla	0.8240	16	Alta
Chimaltenango	San Martín Jilotepeque	0.8234	17	Alta
Chiquimula	Jocotán	0.8234	18	Alta
Chimaltenango	Pochuta	0.8189	19	Alta
Quiché	Nebaj	0.8189	20	Alta

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que las municipalidades ubicadas en las primeras 20 posiciones del índice, alcanzaron la categoría alta, y hay departamentos con más de una municipalidad en este grupo, tales como, Guatemala, Chiquimula, Chimaltenango, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Sacatepéquez y Petén.

También se presenta la distribución de municipalidades por departamento en cada una de sus categorías, en el cuadro siguiente:



**Cuadro 37. Índice de gestión administrativa 2018, número de municipios por departamento y categoría.**

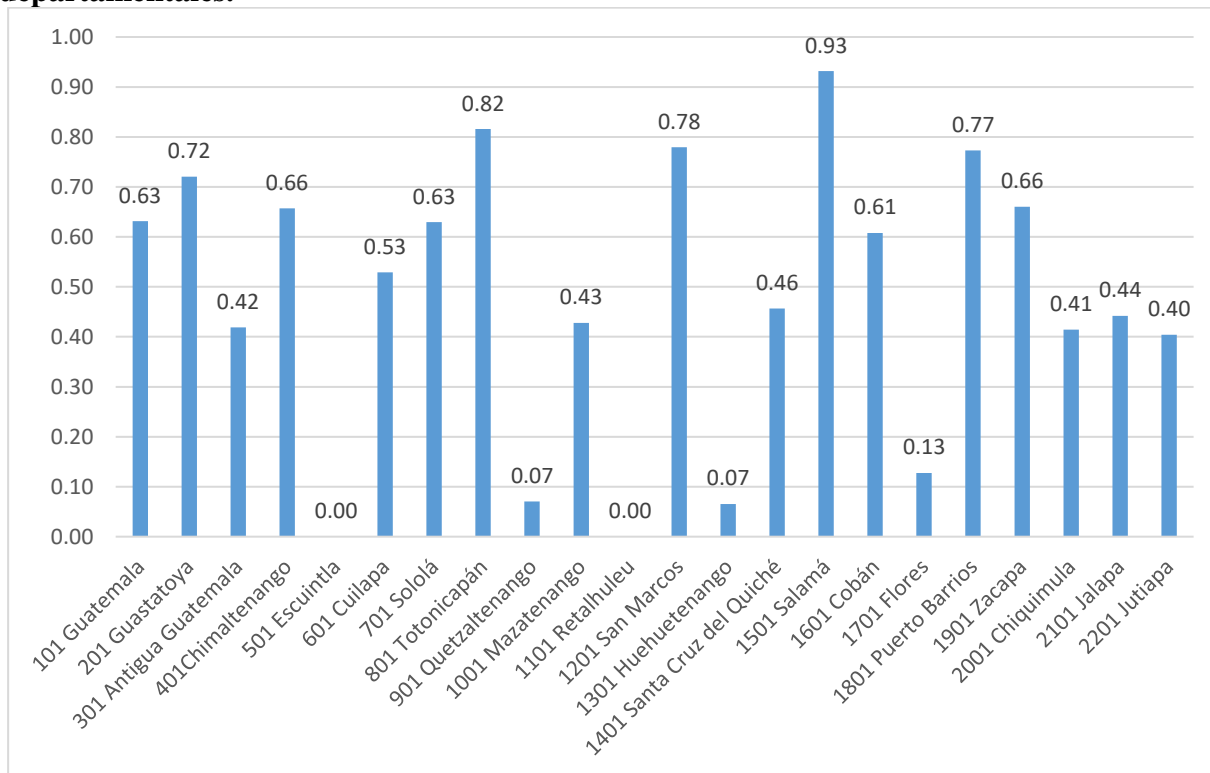
Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	TOTAL
Alta Verapaz	3	7	3	3	1	17
Baja Verapaz	2	1	3	2	0	8
Chimaltenango	2	3	7	1	3	16
Chiquimula	2	4	5	0	0	11
El Progreso	0	2	4	1	1	8
Escuintla	0	6	1	4	3	14
Guatemala	3	6	6	2	0	17
Huehuetenango	0	1	7	11	14	33
Izabal	1	2	0	2	0	5
Jalapa	0	1	3	2	1	7
Jutiapa	1	2	5	8	1	17
Petén	2	4	1	1	6	14
Quetzaltenango	0	9	9	3	3	24
Quiché	1	1	8	7	4	21
Retalhuleu	0	0	5	2	2	9
Sacatepéquez	4	6	5	0	1	16
San Marcos	2	12	7	3	6	30
Santa Rosa	1	6	6	1	0	14
Sololá	1	4	4	2	8	19
Suchitepequez	1	1	5	10	4	21
Totonicapán	1	2	2	3	0	8
Zacapa	0	3	5	1	2	11
<b>Totales</b>	<b>27</b>	<b>83</b>	<b>101</b>	<b>69</b>	<b>60</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>8%</b>	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos indicaron que los departamentos con mayor cantidad de municipios en las categorías altas son Sacatepéquez, Izabal y Santa Rosa; los que tienen mayor cantidad de municipios en la categoría media son El Progreso, Chiquimula, Chimaltenango y Jalapa; y los que tienen mayor cantidad de municipios en las categorías bajas son Huehuetenango, Suchitepéquez, Jutiapa y Quiché.

Para profundizar más en el comportamiento de este índice, se presenta un cuadro que muestra el comportamiento de este en las cabeceras departamentales, por las razones que ya se han expuesto en el sentido de que, en dichos municipios, confluyen funcionalmente varios niveles del sistema de consejos de desarrollo (en la mayoría los niveles municipal y departamental, y en ocho de ellos, los consejos regionales).

**Gráfica 7. Índice de gestión administrativa 2018, rango de las cabeceras departamentales.**



Fuente: SEGEPLAN, 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos indicaron que en este grupo de municipalidades prevalecieron las categorías altas; y que las municipalidades de Retalhuleu y Escuintla no reportaron información y le perjudicó en su calificación de categoría baja.

En otro sentido del análisis, es decir, en la cantidad de municipios por categoría para cada uno de los indicadores del índice, se presenta a continuación el cuadro con un resumen de estos.

**Cuadro 38. Índice de gestión administrativa, 2018, número de municipios y categoría, por indicador.**

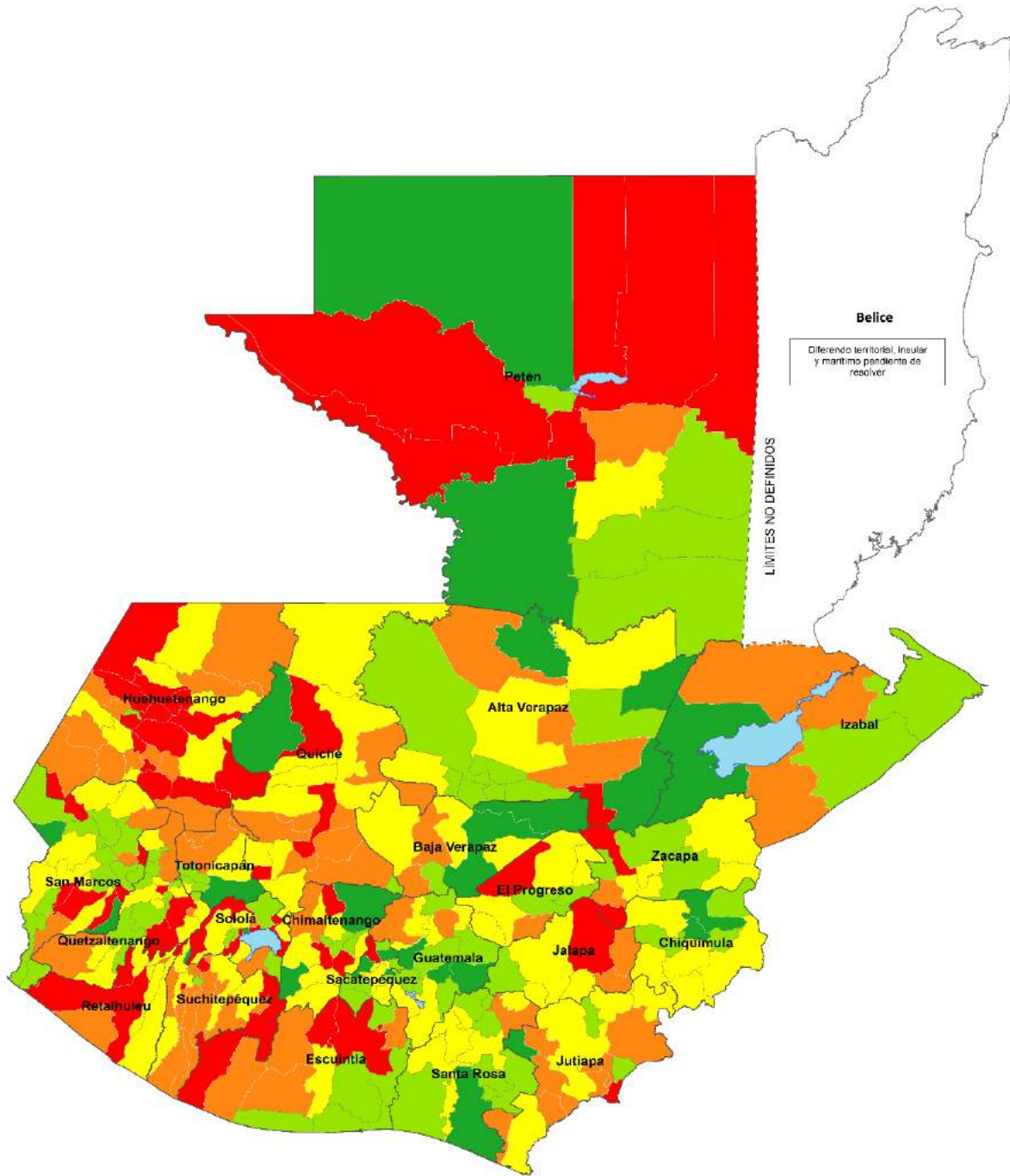
Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios por Categoría					Total
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano	30%	43	65	82	69	81	340
Porcentaje del Total		13%	19%	24%	20%	24%	100%
Gestión del recurso humano	35%	22	51	157	38	72	340
Porcentaje del Total		6%	15%	46%	11%	21%	100%
Existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión	35%	87	52	49	55	97	340
Porcentaje del Total		26%	15%	14%	16%	29%	100%

Fuente: SEGEPLAN, 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que en los dos primeros indicadores del índice, prevalece la categoría en la mayor cantidad de municipalidades, siendo el indicador de Gestión del Recurso Humano, el que presenta un importante reto de mejora, pues 267 municipalidades (79% del total) se ubican en las categorías medias y bajas del mismo, pero también porque el recurso humano es el elemento principal de la gestión administrativa municipal, pues aplica los instrumentos de gestión y puede orientar sus esfuerzos a la atención municipal orientada al ciudadano.

Los indicadores de este Índice en su conjunto, aportan a la meta estratégica de desarrollo “Crear instituciones eficaces responsables y transparentes a todos los niveles”, por tanto el avance en su cumplimiento conjuntamente con el índice de información ciudadana, contribuyen significativamente a la prioridad nacional de desarrollo “Transparencia, Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia”, que está vinculado y aportan al objetivo de desarrollo Sostenible “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos, y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”. A continuación, se presenta el mapa correspondiente al índice.

Mapa 19. Índice de gestión administrativa 2018.



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.5.1 Indicador de la existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano.

El artículo 5 del Código Municipal establece que “los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable”.

La relación, información, mecanismos, calidad y rapidez en la atención al vecino, la reducción de tiempo en los trámites, centralización de registro y trámites, contar con un directorio de información de los servicios y localización de los mismos en las instalaciones municipales, y la disposición de una atención multilingüe en aquellos casos en que aplique, son elementos de la administración municipal que se miden con este Indicador, con el propósito de establecer el nivel de confianza y gobernanza que tiene la administración municipal con respecto a sus vecinos.

Este indicador refleja la existencia o inexistencia de elementos de servicio que ayuden a mejorar la relación de la municipalidad con el ciudadano.

**Cuadro 39. Indicador de existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	43	1.0000	13%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	65	0.7500	19%
Media	De 0.4001 a 0.6000	82	0.5000	24%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	69	0.2500	20%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	81	0.0000	24%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.4529</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018

Los datos permiten observar que 108 municipalidades (32% del total) alcanzaron nivel de cumplimiento de las categorías altas, y 232 municipalidades (68% del total), alcanzaron nivel de cumplimiento de las categorías bajas.

Las circunstancias que determinaron el grado de cumplimiento en las diferentes categorías son las siguientes:

- 185 municipalidades (54% del total), contaron con oficina de información o atención al vecino, con personal claramente bilingüe, en los casos que aplica dicha condicionalidad.
- 85 municipalidades (25% del total), poseen un directorio, guía o manual de trámites, aprobado y/o en vigencia, para facilidad del vecino.

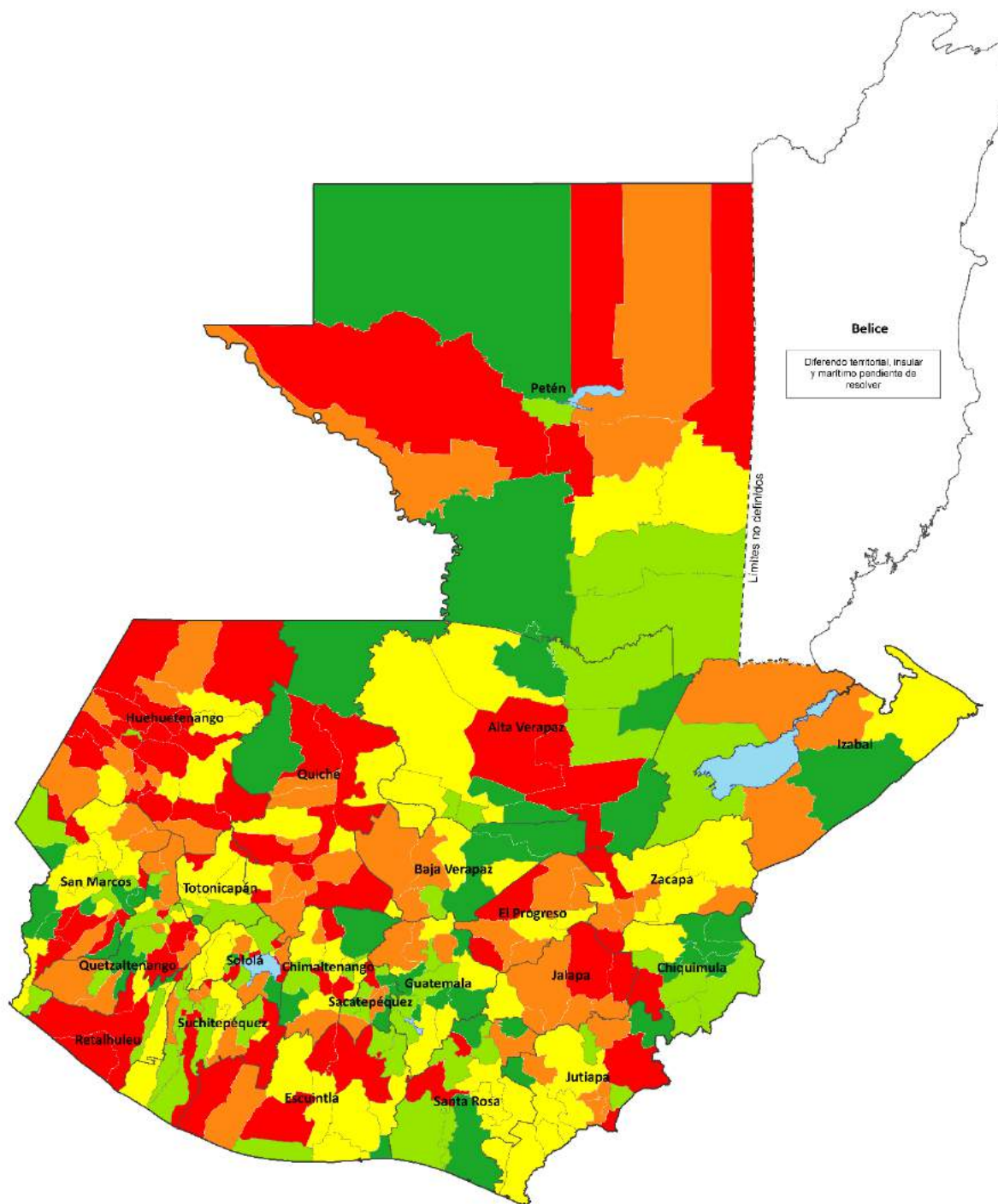
- 240 municipalidades (71% del total), contaron con señalización adecuada de sus dependencias u oficinas, en idioma español.
- 156 municipalidades (46% del total), tuvieron señalizadas sus dependencias en idioma local, o con un sistema de colores, para facilitar los trámites de los vecinos.
- 88 municipalidades (26% del total), tuvieron acuerdo y ordenanzas del Concejo Municipal o del Alcalde, de compromiso del personal hacia la atención al ciudadano.

En suma, en la mayor cantidad de los elementos evaluados en el indicador, menos del 50% de las municipalidades cumplen con lo establecido; es probable que contar con una oficina con personal que hable los idiomas de la localidad, que se le fortalezca con una fuerte inducción para desarrollar una actitud y habilidad para comunicarse cordialmente, es lo que se necesita para atender y orientar al vecino en todos sus trámites; ese elemento sería el primer punto a analizar y fortalecer en las municipalidades.

Consecuentemente, otro aspecto que debe reforzarse es la señalización de las dependencias municipales en idiomas locales y/o con lenguaje gráfico de formato internacional,

Una práctica que se está generalizando en las oficinas públicas de la ciudad de Guatemala, es la utilización de amplios equipos de anfitrionía, estructurados con géneros combinados, y capacitados en el conocimiento de los procedimientos y trámites más solicitados por la población, por supuesto con una actitud de trato cordial y amable al vecino usuario de las instalaciones y servicios municipales. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 20. Indicador existencia de elementos de atención municipal orientada al ciudadano.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.5.2 Indicador Gestión del recurso humano.

Los artículos 92, 93 y 94 del Código Municipal, establecen que a través de la Ley de Servicio Municipal, las municipalidades deben establecer un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, e instituir la carrera administrativa, promoviendo la capacitación continua de su personal, en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal.

Este indicador refleja el interés de la autoridad local para fortalecer las capacidades administrativas, técnicas y gerenciales de los funcionarios y empleados municipales.

**Cuadro 40. Indicador gestión del recurso humano, cantidad de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	22	0.8417	6%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	51	0.7378	15%
Media	De 0.4001 a 0.6000	157	0.5013	46%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	38	0.3771	11%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	72	0.0079	21%
Total		340	0.4488	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten identificar que 73 municipalidades (21% el total), alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías altas, y que 267 municipalidades (79% del total) alcanzaron cumplimiento para las categorías bajas; importante observar también que el promedio de cada categoría en el sentido de los que superaron la mitad del rango correspondiente.

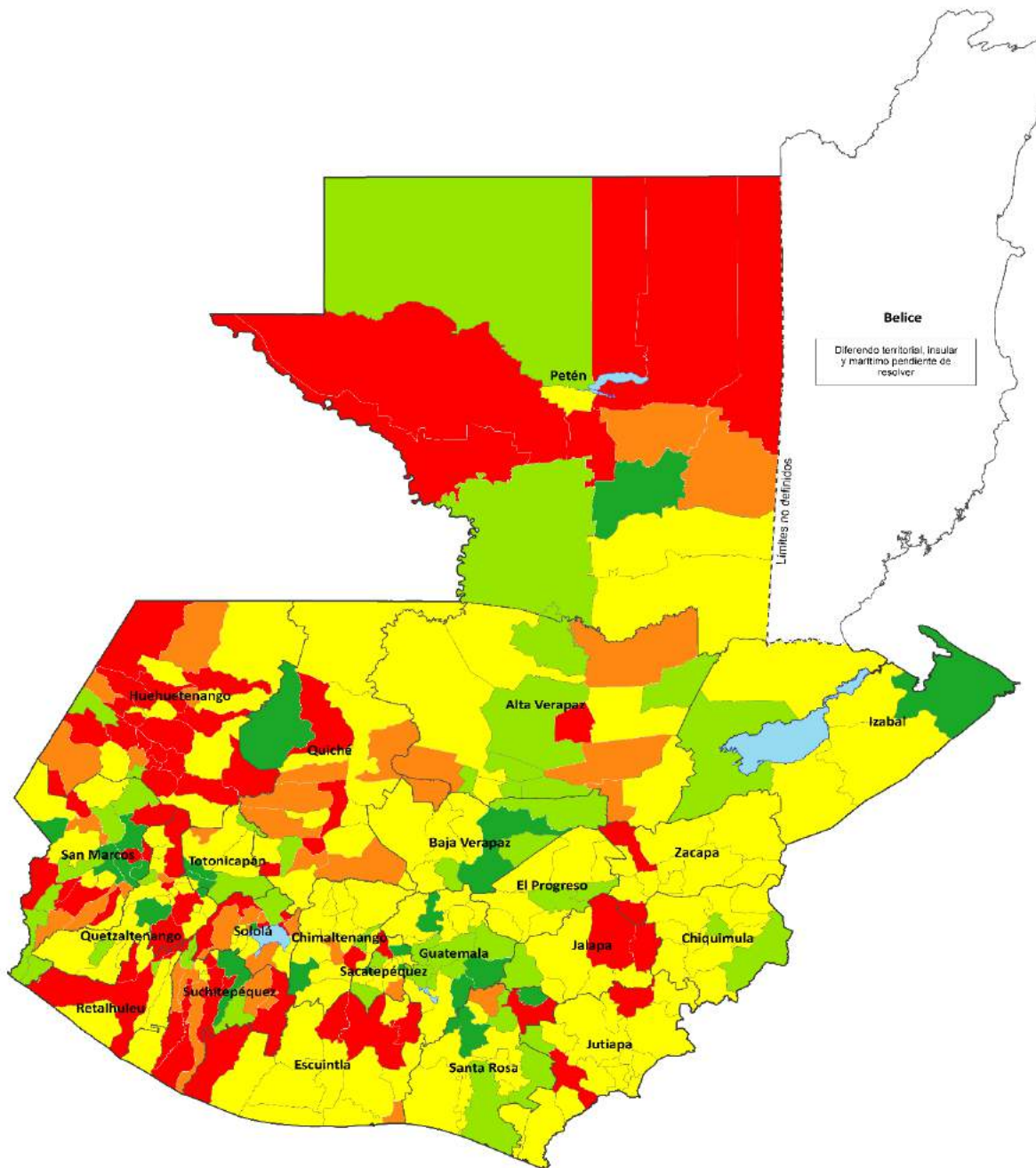
Los elementos evaluados que llevaron los resultados del indicador consideraron datos de 272 municipalidades (80% del total) que sí reportaron la información pertinente, entretanto que 68 municipalidades (20% del total) no la reportaron, siendo la información reportada, la siguiente:

- El promedio de trabajadores por cada municipalidad fue un total de 175 personas, de las cuales 58 (33% del total) son mujeres y 117 (67%) son hombres, en consecuencia, la relación de hombres a mujeres en el equipo humano municipal es de 2 a 1;
- En 224 municipalidades que brindaron información, un promedio de 8 personas del grupo de empleados municipales, poseen un título universitario;
- Un grupo de 87 municipalidades (26% del total), elaboraron planes o programas de capacitación para el personal de la municipalidad con 2 eventos al año; 73 municipalidades (21% del total) reportaron la ejecución de al menos 1 evento de capacitación, y el promedio de participantes en los eventos fue de 30 personas.



Es importante acotar que es conveniente un mayor nivel de profesionalización y especialización del personal municipal, en virtud de las complejas funciones de contrataciones, administración financiera, planificación, formulación y ejecución de proyectos y planeación del desarrollo, estratégico y operativa que se requiere realizar constantemente en dichas oficinas. A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 21. Indicador gestión del recurso humano.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.5.3 Indicador de la existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión.

Los artículos 34 y 35 del Código Municipal, establecen que el Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, y también, un amplio ámbito de competencias que en forma agregada incluyen la planificación, organización y administración del territorio, su población, los recursos financieros, la inversión, operación y mantenimiento de los servicios públicos municipales, la legislación y ordenanzas de su competencia y jurisdicción, y fomentar la descentralización y desconcentración de la administración pública a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

El indicador mide si las municipalidades cuentan con una estructura administrativa mínima para su funcionamiento y si cada oficina cuenta con instrumentos que regulen y orienten su acción. Este indicador, toma en cuenta 25 oficinas entre obligatorias y opcionales. Para cada una de estas oficinas, se verifica si cuenta con reglamento, manual de funciones y manual de procedimientos. Este indicador se integra por dos subindicadores.

**Cuadro 41. Indicador de existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	87	0.9035	26%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	52	0.7121	15%
Media	De 0.4001 a 0.6000	49	0.4848	14%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	55	0.3068	16%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	97	0.0869	29%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.4865</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que 139 municipalidades (41% del total) alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías altas, y con promedios superiores a la mitad de los rangos de dichas categorías; 201 municipalidades (59% del total) lograron niveles de cumplimiento de las categorías bajas con promedios cercanos al punto medio de los rangos de las categorías.

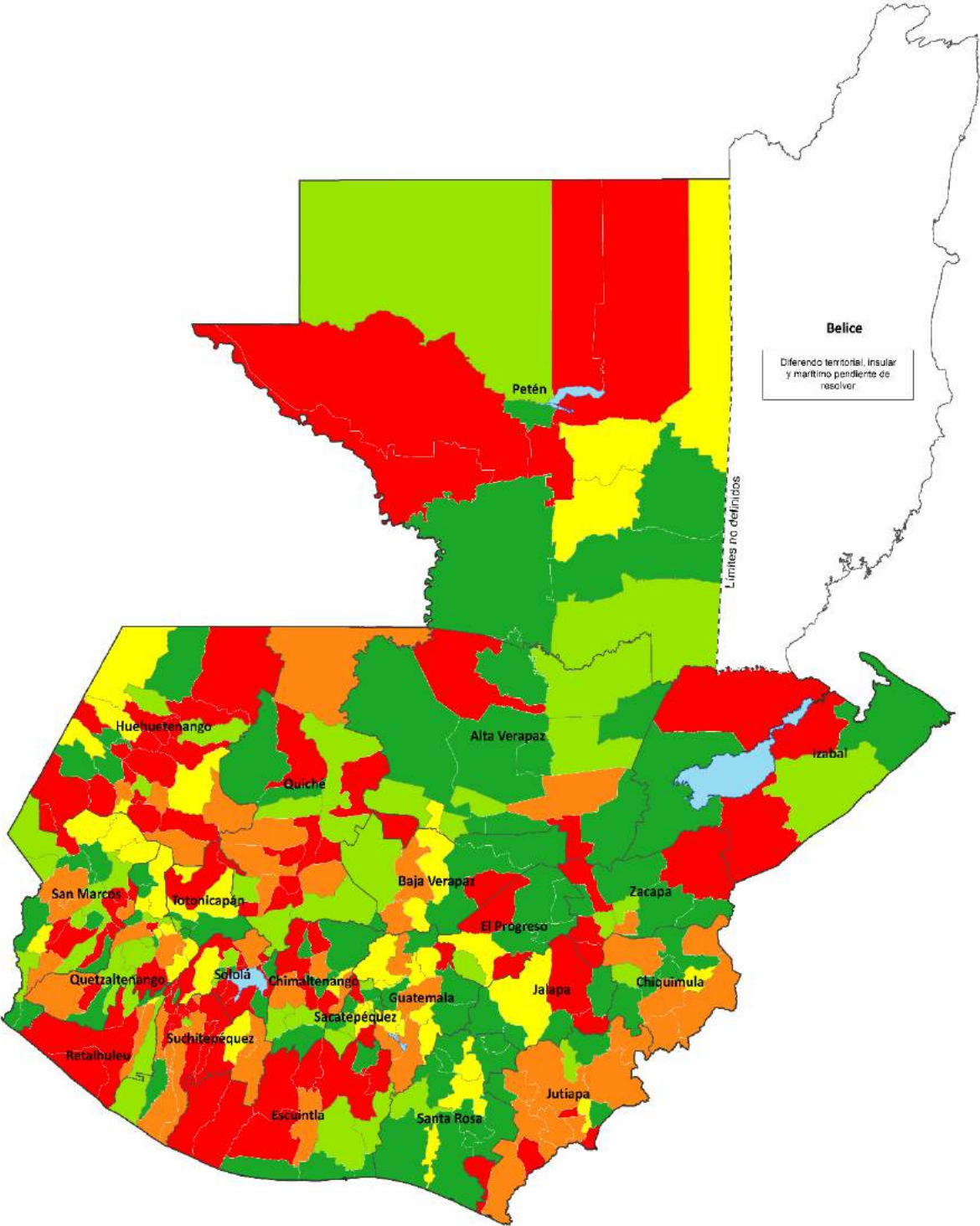
Las variables evaluadas para la construcción de este indicador se dividieron en grupos, y la información reportada es la siguiente:

- Un promedio de 271 municipalidades (80% del total) reportaron contar en su estructura organizacional con las principales oficinas municipales: Secretaría, Auditoría Interna, Dirección Administración Financiera, Dirección de Planificación, Oficina de la Mujer, Oficina de Información Pública y Oficina de Servicios Públicos. Es posible que las 69 municipalidades que no reportaron información cuenten con varias de esas oficinas que son parte fundamental de la estructura según la legislación correspondiente.

- Un promedio de 140 municipalidades (41% del total) reportaron la existencia de reglamentos orgánicos internos para las oficinas municipales de Secretaría (148), Auditoría Interna (130), Dirección Administración Financiera (155), Dirección de Planificación (148), Oficina de la Mujer (143), Oficina de Información Pública (140) y Oficina de Servicios Públicos (114).
- Un promedio de 194 municipalidades (57% del total) reportaron la existencia de manuales de funciones de las oficinas de Secretaría (208), Auditoría Interna (174), Dirección Administración Financiera (212), Dirección de Planificación (206), Oficina de la Mujer (201), Oficina de Información Pública (198) y Oficina de Servicios Públicos (161).
- Un promedio de 94 municipalidades (28% del total) reportaron la existencia de manuales de procedimientos de las oficinas de Secretaría (99), Auditoría Interna (86), Dirección Administración Financiera (118), Dirección de Planificación (99), Oficina de la Mujer (85), Oficina de Información Pública (92) y Oficina de Servicios Públicos (79).
- Un promedio de 128 municipalidades (38% del total) reportaron en su estructura organizacional la existencia de oficinas de Biblioteca (189), Juzgado (205), Policía (199), Gestión Ambiental (248), Dirección Administrativa o Gerencia (56), Recursos Humanos (213), Comunicación Social (122), Policía de Tránsito (128), Oficina de Catastro (106), Oficina del IUSI (201), Oficina de Obras Públicas (86), Unidad de Gestión de Riesgo (47), Seguridad Alimentaria (76), Cultura y Deporte (111), Desarrollo Económico Local (63), Ordenamiento Territorial (57), Control de la Construcción (56), Control del espacio público (33), Oficina de Agua y Saneamiento (150), Oficina del Adulto Mayor (191) y Oficina de la Niñez, Juventud y Adolescencia (159).
- Un promedio de 66 municipalidades (19% del total) reportaron reglamento orgánico interno de las oficinas de Biblioteca (88), Juzgado (106), Policía (94), Gestión Ambiental (128), Dirección Administrativa o Gerencia (28), Recursos Humanos (116), Comunicación Social (69), Policía de Tránsito (72), Oficina de Catastro (54), Oficina del IUSI (95), Oficina de Obras Públicas (43), Unidad de Gestión de Riesgo (25), Seguridad Alimentaria (37), Cultura y Deporte (64), Desarrollo Económico Local (34), Ordenamiento Territorial (31), Control de la Construcción (18), Control del espacio público (82), Oficina de Agua y Saneamiento (96), Oficina del Adulto Mayor (77) y Oficina de la Niñez, Juventud y Adolescencia (66).

En suma, un máximo de 271 municipalidades reportaron contar con las principales oficinas de la administración municipal; un máximo de 140 municipalidades reportaron reglamentos orgánicos de organización, funciones y procedimientos de esas oficinas principales; más de 200 municipalidades también incluyeron en su estructura oficinas IUSI y Catastro, y unas 128 municipalidades contaron con oficinas complementarias en su estructura institucional; siendo elemento fundamental, fortalecer las oficinas municipales con Reglamentos y Manuales, que definan funciones y competencias, además definir procedimientos ágiles, respaldados con documentos y con registros automatizados. A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 22. Indicador existencia de oficinas municipales con instrumentos de gestión.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

## 5.6 Índice de gestión financiera municipal.

De conformidad con los artículos 99, 100 y 102 del Código Municipal, las finanzas municipales están integradas por una serie de recursos provenientes de varias fuentes, algunas que provienen de impuestos con destino específico con porcentajes destinados a las municipalidades, aportes de mandato constitucional, impuestos y arbitrios locales aprobados por el Congreso de la República, y los provenientes por la gestión propia de los servicios públicos municipales, que se perciben y se captan para el fortalecimiento económico y desarrollo del municipio, y para realizar las obras y prestar los servicios que necesita la población del municipio.

Importante recordar que el origen de la fuente de financiamiento determina el destino en el tipo de inversiones que pueden asignarse principalmente los relacionados a los ingresos provenientes de leyes y mandatos constitucionales, los de leyes emitidas por el Congreso de la República y los provenientes de donaciones y préstamos de la cooperación internacional.

Este índice mide la eficiencia en el uso de los recursos financieros que las municipalidades reciben del gobierno central, los que recaudan por sí mismos y otras fuentes de financiamiento en función de la forma y el destino en que se efectúa el gasto.

**Cuadro 42. Índice de gestión financiera municipal, municipios por rango y categoría del Indicador.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	0	0.0000	0%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	5	0.6447	1%
Media	De 0.4001 a 0.6000	26	0.4586	8%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	309	0.2929	91%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	0	0.0000	0%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.3113</b>	<b>100%</b>

Los datos muestran que el 99% de las municipalidades (335 de 340) se ubican en las categorías bajas del Índice, lo cual es resultado de que la mayoría de los indicadores (con excepción del endeudamiento) alcanzaron una ejecución en el rango de la categoría baja, y los indicadores con los promedios más bajos son los relacionados con las inversiones en capital fijo que requiere el municipio en beneficio de la población.

Los efectos inmediatos del comportamiento indicado, es la existencia de una infraestructura escasa e insuficiente para prestar los servicios públicos básicos (revisados en el índice 3), y también, inversiones de apoyo a nuevas actividades productivas provenientes de la inversión privada y la inversión extranjera y modifique el modelo de producción, crecimiento y desarrollo económico en el nivel local.

En términos económicos, la inversión pública del país es una falencia estructural que puede explicarse en virtud del bajo nivel de ingreso y ahorro de la población guatemalteca, lo que

redunda en un nivel socioeconómico en el que la mayoría de la población por su nivel de pobreza y pobreza extrema tiene una alta propensión al consumo y una muy escasa propensión al pago de impuestos y al ahorro, y ambos, impuestos y ahorros son la base de la inversión.

Las primeras 20 posiciones del comportamiento del Índice, se muestran en el cuadro siguiente:

**Cuadro 43. Índice de gestión financiera 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	Índice Gestión Financiera	Posición	Categoría
Guatemala	Guatemala	0.6686	1	Media Alta
Escuintla	Iztapa	0.6606	2	Media Alta
Guatemala	Santa Catarina Pinula	0.6492	3	Media Alta
Guatemala	Fraijanes	0.6298	4	Media Alta
Quetzaltenango	Quetzaltenango	0.6154	5	Media Alta
Guatemala	San Miguel Petapa	0.5683	6	Media
Sacatepéquez	San Lucas Sacatepéquez	0.5452	7	Media
Escuintla	San José	0.5274	8	Media
Sacatepéquez	Antigua Guatemala	0.5267	9	Media
Guatemala	Villa Nueva	0.5230	10	Media
Guatemala	Mixco	0.5213	11	Media
Retalhuleu	Retalhuleu	0.4965	12	Media
San Marcos	San Pedro Sacatepéquez	0.4769	13	Media
Guatemala	San José Pinula	0.4669	14	Media
Guatemala	San José del Golgo	0.4666	15	Media
Guatemala	Amatitlán	0.4647	16	Media
San Marcos	San Marcos	0.4607	17	Media
Zacapa	Río Hondo	0.4591	18	Media
Guatemala	Villa Canales	0.4569	19	Media
Jutiapa	San José Acatempa	0.4569	20	Media

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos confirman que las mejores posiciones del índice alcanzaron la categoría media alta, y la mayoría de ellas alcanzaron la categoría media, también sobresale que la mayoría de los municipios de este grupo pertenecen al departamento de Guatemala y algunas cabeceras departamentales, que por su naturaleza son municipios con posibilidad de obtener mayor nivel de ingresos.

Para tener una visión más amplia de la cantidad de municipios por departamento que se ubican en cada una de las categorías, se presenta el cuadro siguiente:

**Cuadro 44. Índice de gestión financiera municipal, municipios por departamento y categorías.**

Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	TOTAL
Alta Verapaz	0	0	0	17	0	17
Baja Verapaz	0	0	0	8	0	8
Chimaltenango	0	0	0	16	0	16
Chiquimula	0	0	1	10	0	11
El Progreso	0	0	0	8	0	8
Escuintla	0	1	5	8	0	14
Guatemala	0	3	8	6	0	17
Huehuetenango	0	0	1	32	0	33
Izabal	0	0	0	5	0	5
Jalapa	0	0	0	7	0	7
Jutiapa	0	0	2	15	0	17
Petén	0	0	0	14	0	14
Quetzaltenango	0	1	2	21	0	24
Quiché	0	0	0	21	0	21
Retalhuleu	0	0	1	8	0	9
Sacatepéquez	0	0	2	14	0	16
San Marcos	0	0	2	28	0	30
Santa Rosa	0	0	1	13	0	14
Sololá	0	0	0	19	0	19
Suchitepéquez	0	0	0	21	0	21
Totonicapán	0	0	0	8	0	8
Zacapa	0	0	1	10	0	11
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>309</b>	<b>0</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>91%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

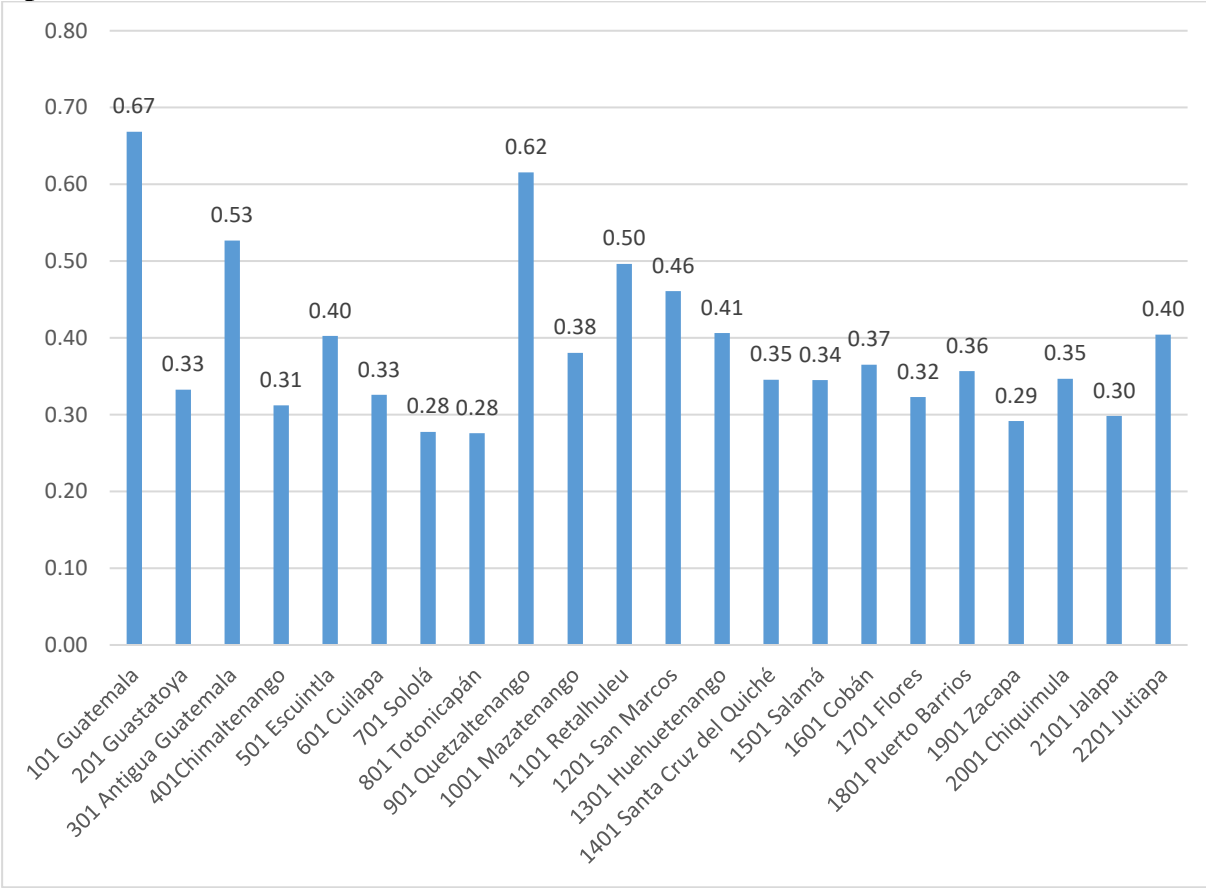
Los datos confirman que, en todos los departamentos del país, la mayoría de sus municipalidades se ubican en las categorías bajas, con más del 90% de ellas.

Un aspecto importante acotar, es que los departamentos que alcanzaron el mejor comportamiento del índice fueron Guatemala y Escuintla, sin embargo, ninguno de sus municipios alcanzó la categoría alta; relevante el caso de la municipalidad de Guatemala por dos aspectos: sus ingresos e inversiones, atienden a una población que tiene un mayor alcance que sus propios vecinos, porque la infraestructura de la ciudad, tiene que atender a la población de municipios como Antigua Guatemala, Mixco, Villa Nueva, San Miguel Petapa, Villa Canales, Chinautla, Fraijanes, Palencia, Santa Catarina Pinula, entre otros, que mucha de su población tienen sus centros de trabajo en la ciudad de Guatemala, por tanto, sus ingresos e inversiones, se diluyen una población atendida que es aproximadamente tres veces el tamaño de su población específica.

El reto para mejorar el índice es, que a través de la figura de las mancomunidades se encuentren los mecanismos que permitan incrementar la inversión municipal en aquella infraestructura de apoyo a las principales actividades productivas propias de cada región, que generen incremento y diversificación de la inversión productiva que provea nuevos empleos, para que la población mejore sus ingresos y en consecuencia, contribuyan financiar la operación, mantenimiento y reparación de los servicios y la infraestructura municipal.

Otro aspecto que se considera importante presentar, es el comportamiento del índice en el grupo de municipios que son las cabeceras departamentales.

**Gráfica 8. Índice de gestión financiera municipal, rangos de las cabeceras departamentales.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Específicamente los datos también muestran que con excepción de las ciudades de Guatemala y Quetzaltenango en la categoría media alta, el resto de las cabeceras municipales se ubican en las categorías bajas del Índice, y que este grupo de municipios son los que conviene impulsar y generar un fortalecimiento de las finanzas municipales, como base económica para la creación de las ciudades intermedias como modelo de gestión del desarrollo local, algunos grupos empresariales como la Fundación para el Desarrollo de Guatemala - FUNDESA- impulsa desde hace algunos años como política pública.



Un aspecto importante de los datos es observar si supera la mitad del rango de clase, sobremanera en el índice que alcanza cada municipalidad, y en los promedios por categoría, porque ello marca una tendencia: si el dato es mayor que la mitad del rango de clase, indica que, con un esfuerzo moderado, la tendencia del indicador es hacia mejorar a la categoría siguiente.

Para tener una percepción general del comportamiento de los Indicadores del Índice, se muestran a continuación los resultados por cada uno en las distintas categorías.

**Cuadro 45. Índice de gestión financiera municipal, cantidad de municipios por indicador y categoría.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios por Categoría					Total
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Autonomía Financiera Municipal	20%	3	8	19	75	235	340
Porcentaje del Total		1%	2%	6%	22%	69%	100%
Ingresos propios por habitantes, sin regalías	20%	5	3	9	23	300	340
Porcentaje del Total		1%	1%	3%	7%	88%	100%
Peso del IUSI respecto a Ingresos Propios sin regalías	10%	5	3	9	23	300	340
Porcentaje del Total		1%	1%	3%	7%	88%	100%
Inversión anual en capital fijo, por habitante	10%	1	1	3	15	320	340
Porcentaje del Total		0%	0%	1%	4%	94%	100%
Inversión anual en capital fijo con ingresos propios	10%	3	3	15	25	294	340
Porcentaje del Total		1%	1%	4%	7%	86%	100%
Inversión anual en capital fijo con Transferencias de la Administración Central	10%	3	3	15	25	294	340
Porcentaje del Total		1%	1%	4%	7%	86%	100%
Financiamiento por endeudamiento	20%	333	7	0	0	0	340
Porcentaje del Total		98%	2%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos permiten identificar que efectivamente en la mayoría de indicadores, el nivel de cumplimiento quedó en las categorías bajas; es importante acotar que tanto las finanzas públicas como las finanzas municipales, son un reflejo de la situación económica nacional, dado que también a nivel del gobierno central y sus instituciones, la recaudación de ingresos y el nivel de inversión pública, son los factores a mejorar, pero como se ha indicado, deviene del bajo nivel de ingresos y de ahorro que tiene la mayoría de la población guatemalteca.

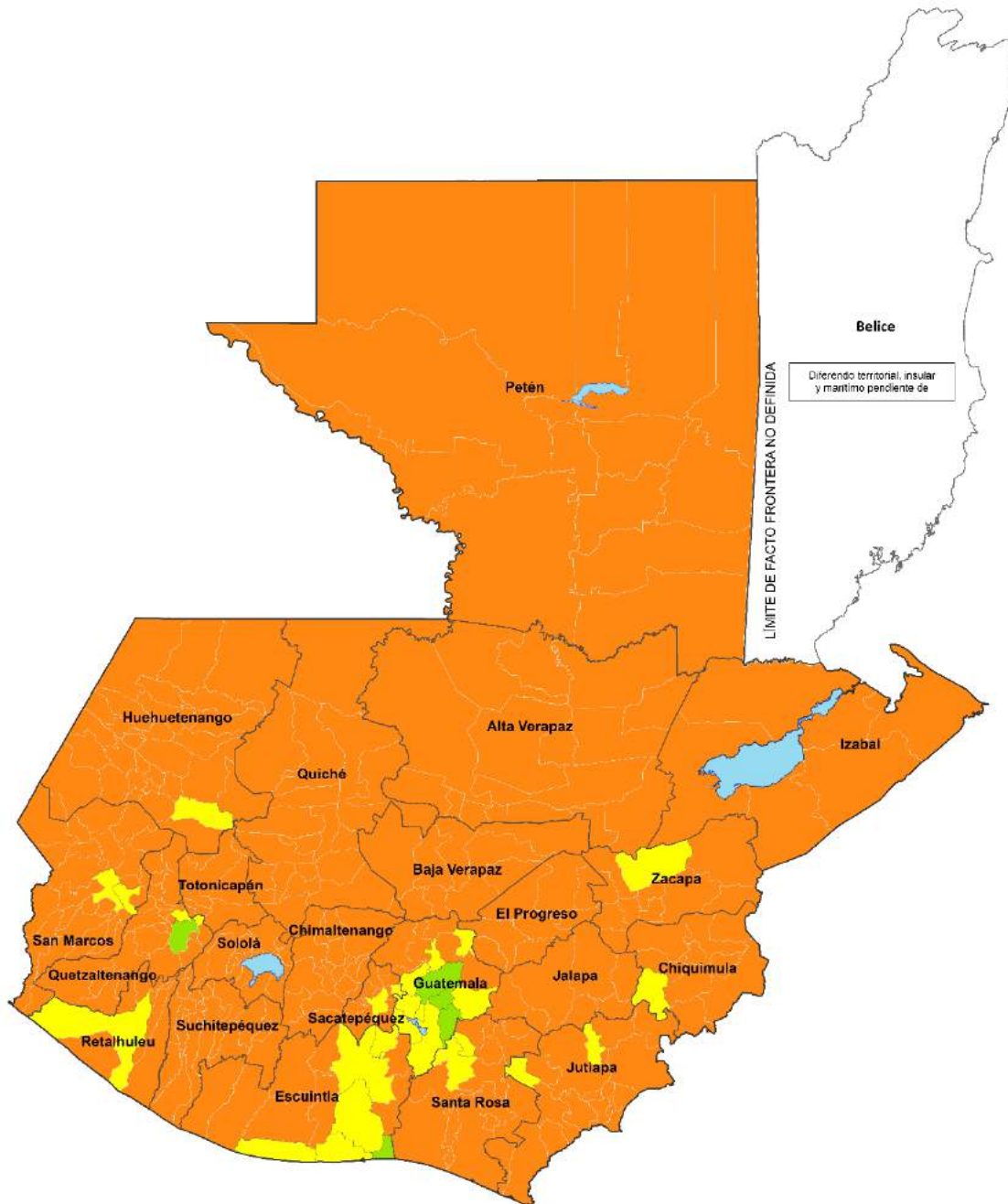
Se considera que en su conjunto, los indicadores de este Índice, aportan al cumplimiento de la meta estratégica de desarrollo “La carga tributaria ha superado el nivel del 12% observado en 2007, y el gasto social observado en 2010 del 7% del PIB”, por lo que los esfuerzos en la mejora en todos y cada uno de ellos, será una importante contribución a la prioridad nacional de desarrollo de la “Reforma Fiscal”; sin embargo, conviene un análisis para revisar la distribución de la ponderación de cada uno de ellos, evaluando si la mejora de las inversiones son condición previa sin la cual, será más complicado mejorar la recaudación de ingresos propios y en consecuencia, lograr la autonomía financiera municipal.

También es importante considerar que la prioridad indicada, está vinculada al objetivo de desarrollo “Reducir la desigualdad en y entre los países”, por tanto, a través de la ANAM se puede impulsar una revisión juntamente con del Congreso de la República, a los montos de los arbitrios en favor de las municipalidades, de los cuales, varios de ellos están vigentes desde el año 1963<sup>10</sup>. A continuación, el mapa correspondiente al índice.

---

<sup>10</sup> Acuerdo Gubernativo S/N publicado en el Diario de Centro América, el 6 de junio 1963.

**Mapa 23. Índice de gestión financiera 2018.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

### 5.6.1 Indicador de autonomía financiera municipal

Los artículos 99 y 107 del Código Municipal establecen los criterios e indicaciones de la aplicación de la autonomía financiera municipal, la que se entiende como la capacidad del municipio de generar ingresos por su propia gestión, que sean oportunos y suficientes para cubrir los egresos y las inversiones que el desarrollo de sus habitantes demanda, siendo los vecinos los que deben contribuir con los diferentes tipos de ingresos que paguen las obligaciones la gestión autónoma de su gobierno local.

La autonomía financiera mide la relación que tienen los ingresos propios municipales con el total de los ingresos (exceptuando el endeudamiento público), determina el grado de capacidad y esfuerzo que efectúan los Gobiernos Locales a partir de la carga fiscal y recaudación de tasas, arbitrios y contribuciones que devienen de sus propias políticas de financiamiento.

**Cuadro 46. Indicador de autonomía financiera municipal, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	3	0.9367	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	8	0.6647	2%
Media	De 0.4001 a 0.6000	19	0.4721	6%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	75	0.2727	22%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	235	0.1053	69%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1876</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos muestran que el 97% de las municipalidades (329 de 340) alcanzaron niveles de las categorías bajas; no obstante, hay datos importantes relacionados con el indicador que conviene destacar, así:

- i. El monto total de ingresos de las municipalidades durante el período de la medición fue de Q12,638.5 millones.
- ii. El total de los ingresos propios de todas las municipalidades alcanzó el monto de Q3,941.1 millones, que representa el 32% de los Q12,429.0 millones de ingresos sin endeudamiento.
- iii. La municipalidad de Guatemala tuvo el monto más alto de ingresos propios con Q1,101.0 millones, siendo la única con más de Q300 millones por dicho concepto.
- iv. Cuatro municipalidades del total tuvieron ingresos entre los Q100 y Q 300 millones Mixco, Quetzaltenango, Villa Nueva, Santa Catarina Pinula); Cinco municipalidades tuvieron ingresos entre Q50 y Q100 millones (Retalhuleu, San Miguel Petapa, San Pedro Sacatepéquez, Fraijanes y Antigua Guatemala); 43 municipalidades percibieron entre Q10 y Q 50 millones; 234 municipalidades obtuvieron entre Q1 y Q10 millones, y 53 municipalidades obtuvieron menos de Q1 millón por ingresos propios.

El reto para mejorar el comportamiento de este indicador, podría ser ampliar la cobertura de los servicios públicos que la municipalidad presta a la población, revisar y actualizar las tasas que la población paga por dichos servicios públicos municipales; también, actualizar el monto de los arbitrios vigentes en favor de las municipalidades, pues dichos arbitrios no son consistentes con el volumen de negocios que manejan los establecimientos sujetos a los mismos, primero porque muchos de ellos tienen vigencia desde la década de los años 60's<sup>11</sup>, y porque la inflación acumulada entre 1980 y 2018 se ha incrementado en 372.85% según el Banco de Guatemala<sup>12</sup>; asimismo, revisar y actualizar otros tipos de Regalías que el Congreso de la República le puede asignar por actividades extractivas que se realicen en el territorio del municipio.

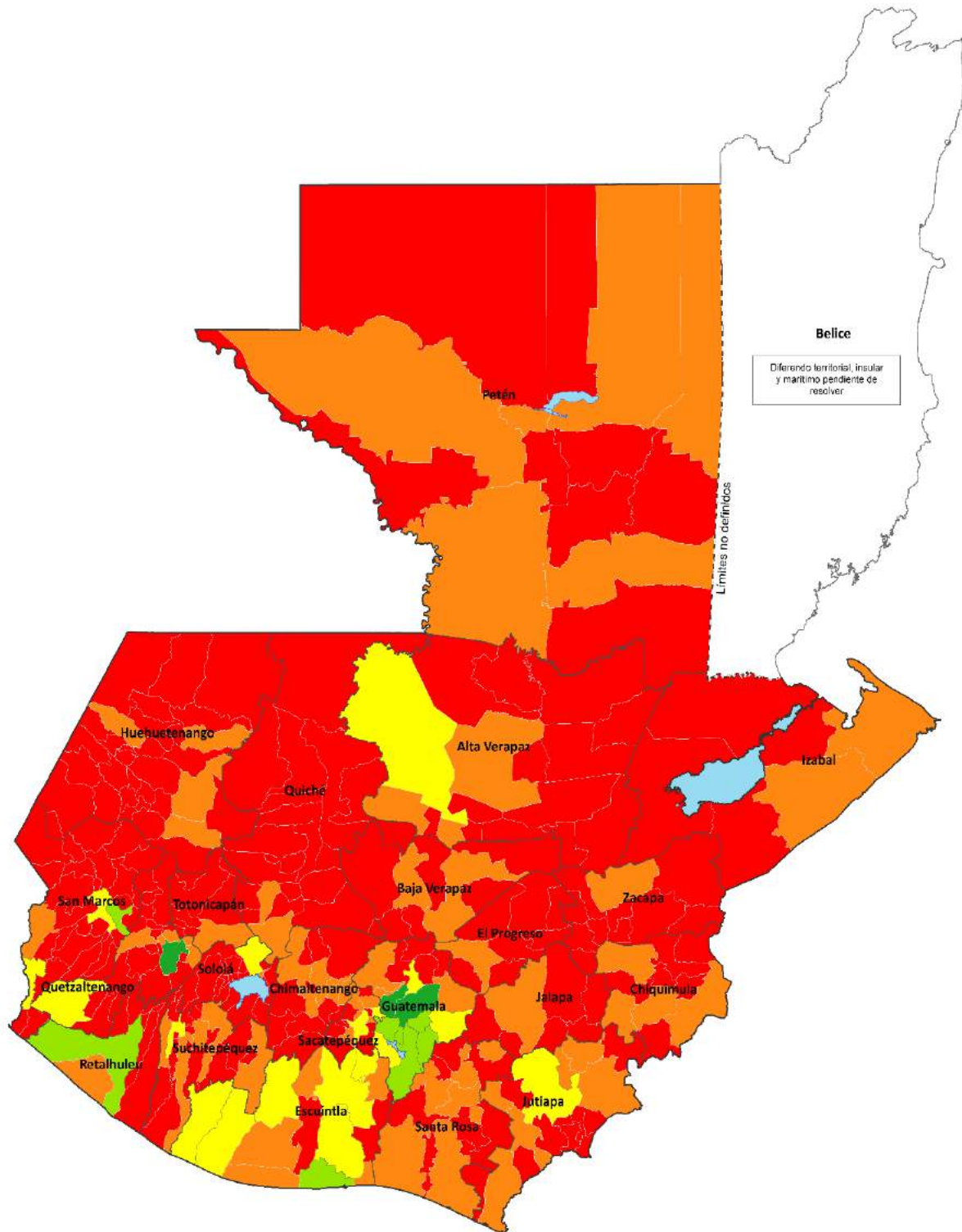
La asesoría y asistencia en estos aspectos a las municipalidades, de parte de la Dirección de Administración Financiera Municipal del MINFIN, también con la asesoría y asistencia técnica del INFOM, y con la participación conjunta de la ANAM, podría generarse una estrategia sectorial para fortalecer las finanzas municipales. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

---

<sup>11</sup> Acuerdo Gubernativo S/N publicado en el Diario de Centro América el 6 de junio 1,963.

<sup>12</sup> [www.banguat.gob.gt/Estadísticas](http://www.banguat.gob.gt/Estadísticas) Macroeconómicas/Inflación/Ritmo Inflacionario Anual 1980-2018.

**Mapa 24. Indicador de autonomía financiera municipal.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

## 5.6.2 Indicador de ingresos propios por habitante –sin regalías-

Dentro del régimen de la Hacienda y las Finanzas Municipales, el Código Municipal establece como ingresos propios municipales, aquellos que, de conformidad con la Constitución Política y las Leyes emitidas por el Congreso de la República, los gobiernos locales están facultados para normar, gestionar y recaudar, y entre los principales se encuentran las tasas y tarifas por servicios públicos municipales, las contribuciones por mejores, arbitrios, multas administrativas, entre otros.

Este Indicador mide los ingresos propios que el gobierno municipal ha percibido durante un período fiscal en relación al total de la población; por lo que se toman los ingresos recaudados por esfuerzo de la propia administración municipal en función de cada uno de sus habitantes sin incluir los ingresos por regalías.

**Cuadro 47. Indicador de ingresos propios por habitante –sin regalías-, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	5	0.9190	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	3	0.6755	1%
Media	De 0.4001 a 0.6000	9	0.4740	3%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	23	0.2532	7%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	300	0.0775	88%
Total		340	0.1412	100%

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos muestran que el 98% de las municipalidades (332 del total) se ubican en las categorías bajas, con un promedio general del 14.12%; los datos que conviene resaltar del indicador son los siguientes:

- i. El monto total de ingresos propios sin regalías percibidos por las municipalidades fue de Q3,927.3 millones que constituyen el 31% de sus ingresos totales por Q12,657.0 millones.
- ii. La mayor recaudación de ingresos anuales por habitante alcanzó el monto de Q1,278.07; en total 5 municipalidades obtuvieron ingresos mayores a Q1,000 por habitante; 12 municipalidades percibieron entre Q 500 y Q1,000 por habitante; 151 municipalidades percibieron entre Q100 y Q500 por habitante, y 172 municipalidades percibieron menos de Q100 de ingresos propios por habitante.
- iii. El promedio anual general de ingresos propios por habitante fue de Q150.19.

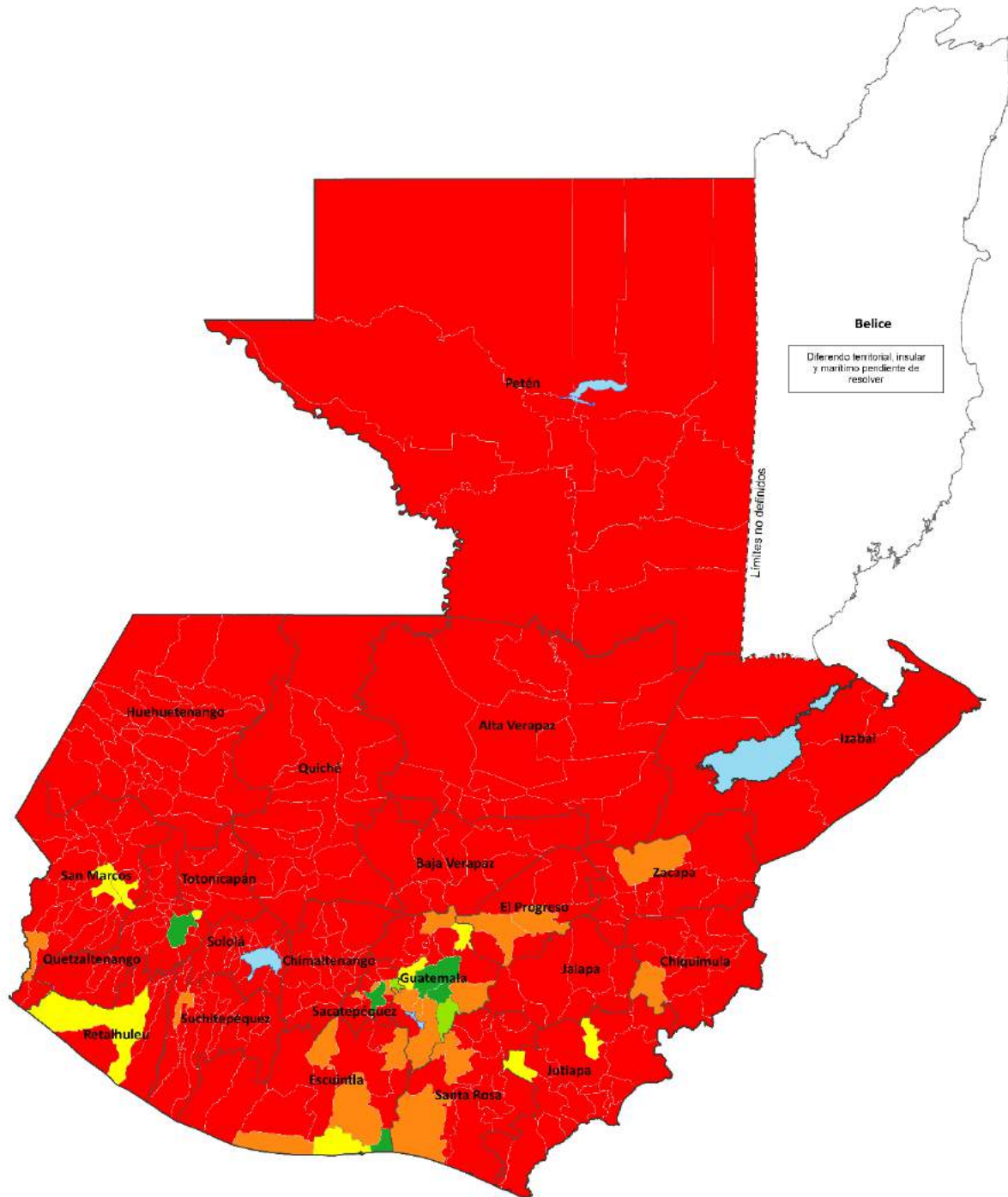
Para mejorar el comportamiento de este indicador, además de las recomendaciones comentadas en el indicador de Autonomía Financiera relacionada con los arbitrios, tasas por servicios públicos y regalías: algunas municipalidades localizadas en áreas turísticas, pueden explorar la

realización de inversiones en la infraestructura de accesos, vías, calles y bulevares, mejorar la imagen urbana, que promueven el incremento del turismo local e internacional, y que ello genere un incremento en el volumen de negocios privados, por lo que pueden aplicarse algunos cobros por mejoras derivados de dichas inversiones, y también, revisar los arbitrios por comercios y negocios a los que se les ha autorizado funcionar en lugares turísticos específicos como playas, balnearios, sitios arqueológicos, etc.

Instituciones del Organismo Ejecutivo como el INFOM, el MINFIN y el INGUAT, pueden orientar a las municipalidades a explorar nuevos tipos de inversiones en infraestructura y servicios públicos que le permitan generar nuevos y mayores ingresos propios de su gestión. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.



**Mapa 25. Indicador Ingresos propios por habitante –sin regalías-.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

### 5.6.3 Indicador Ingresos del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-.

El Impuesto Único sobre Inmuebles –IUSI- es un impuesto creado por el Congreso de la República<sup>13</sup>, en beneficio directo de los gobiernos locales, y las municipalidades deben destinar como mínimo un setenta por ciento (70%) para inversiones en servicios básicos y obras de infraestructura de interés y uso colectivo; y hasta un máximo del treinta por ciento (30%) para gastos administrativos de funcionamiento; en el año de la medición 282 municipalidades de las 340 han asumido la competencia de la recaudación y administración de este impuesto, para las otras 58 municipalidades aún lo recauda el Ministerio de Finanzas Públicas, y luego se los traslada.

El Indicador es la representación porcentual de ingresos recaudados en concepto de Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) en relación a los ingresos propios (excluyendo regalías), que el gobierno municipal ha percibido durante un período fiscal.

**Cuadro 48. Indicador Ingresos del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	4	0.9120	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	9	0.7040	3%
Media	De 0.4001 a 0.6000	19	0.5167	6%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	55	0.2932	16%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	253	0.0518	74%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1800</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos reflejaron que el 96% de las municipalidades (327 de 340) quedaron en las categorías bajas de este indicador, con un promedio general del 10% (no obstante, municipalidades del departamento de Guatemala alcanzan promedios mayores, como Fraijanes 65%, Santa Catarina Pinula 58%, San Miguel Petapa 50%, Villa Nueva 50%, Guatemala 42%); lo que demuestran es que con la aplicación de una estrategia de actualización de los avalúos de los inmuebles, es posible revisar y actualizar la tasa de impuesto por cada inmueble del municipio, para incrementar los ingresos municipales por este concepto.

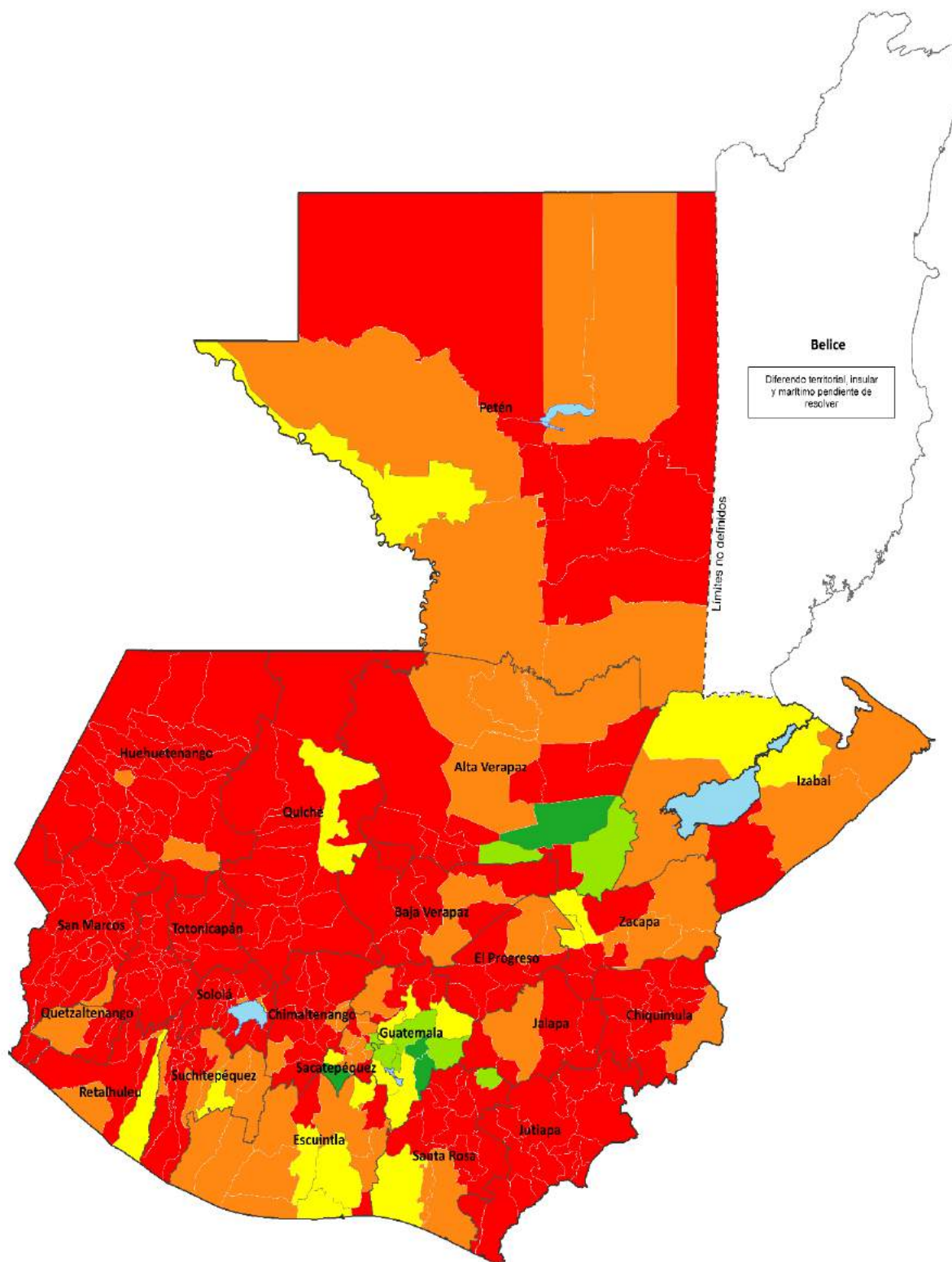
El monto total de ingresos por concepto del IUSI fue de Q1,108.6 millones, que representa el 28% de los Q3,927.2 millones de ingresos propios percibidos por las municipalidades; no obstante que el promedio general de percepción de ingresos por este concepto asciende a un monto de Q11.6 millones, la dispersión de montos recaudados es tan amplia que, por ejemplo,

<sup>13</sup> Decreto No. 15-98 del Congreso de la República.

municipalidad de Guatemala recaudó un monto de Q463.6 millones, y la a municipalidad de Santa Apolonia recaudó Q1,319.75 por ejemplo.

Con el apoyo de la Dirección de Catastro y Bienes Inmuebles del MINFIN, y de la División de Asesoría Municipal del INFOM, se puede lograr el fortalecimiento de las municipalidades en la recaudación de este impuesto, a través de lo establecido en la política de fortalecimiento de las municipalidades, a través de la implementación de sistemas automatizados y sistematizados de información territorial, la actualización de los catastros, y la actualización de los avalúos de inmuebles, para aplicar nuevos rangos de impuesto a cada inmueble, y fortalecer así la base catastral del impuesto. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 26. Indicador Peso del IUSI respecto a ingresos propios –sin regalías-.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

#### 5.6.4 Indicador de la inversión anual en capital fijo por habitante.

El artículo 257 de la Constitución Política de la República, estableció una asignación del 10% del total de los ingresos ordinarios del Estado en favor de los municipios, destinada principalmente (90%) para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes; en consecuencia, siendo esta asignación una de las principales disponibilidades presupuestarias para inversión municipal.

De conformidad con los clasificadores presupuestarios para el sector público de Guatemala, se considera inversión anual en capital fijo, la construcción de obras de infraestructura municipal ya sean construidos por la contratación de empresas o por administración municipal directa.

El Indicador mide la inversión en capital fijo (obra gris y propiedad, planta y equipo) que el gobierno local ha realizado durante un periodo fiscal en relación al total de la población, y expresa el esfuerzo que hace la administración municipal para poner a disposición capital fijo que incrementa el patrimonio local, en función de cada uno de sus habitantes.

**Cuadro 49. Indicador de la inversión anual en capital fijo por habitante, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	1	1.0000	0%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	1	0.6757	0%
Media	De 0.4001 a 0.6000	3	0.4945	1%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	15	0.2581	4%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	320	0.0688	94%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1165</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

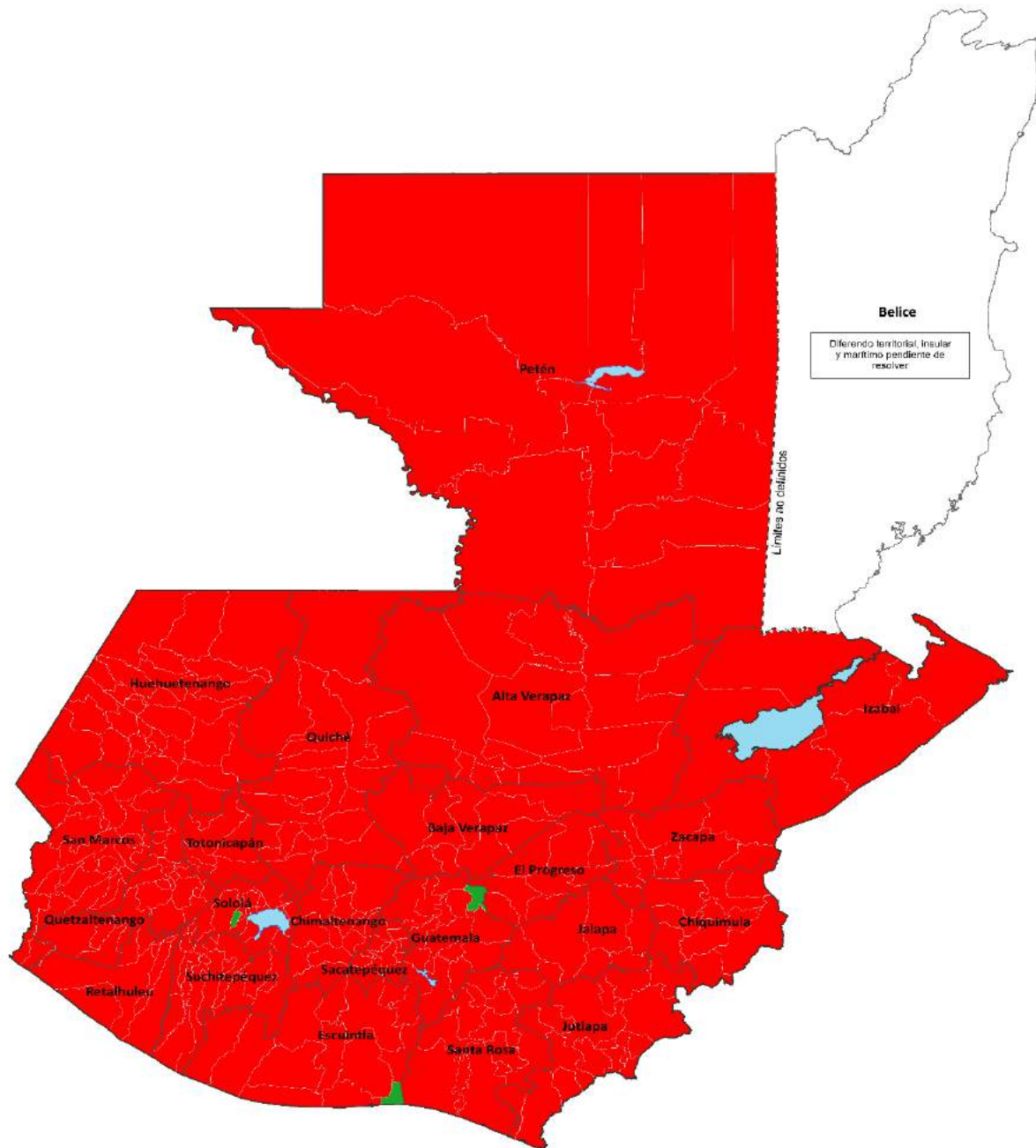
Los datos muestran que el 99% de las municipalidades (338 de 340) quedaron dentro de las categorías bajas, con un promedio general aproximado del 0.5%; sin embargo, conviene acotar algunos datos del indicador para contemplar los criterios de análisis, a saber:

- i. El monto total de las inversiones municipales alcanzó los Q4,140.7 millones, que representa el 32.77% de los Q12,634.7 millones del presupuesto total de egresos de las municipalidades para el período de la medición.
- ii. El total de la población reportada por las municipalidades es de 17.3 millones.
- iii. La inversión promedio anual por habitante resultada en Q239.30
- iv. La municipalidad San José del Golfo realizó la mayor inversión por habitante (Q4,677.39), con una inversión anual de Q28.5 millones, para una población de 6,090 habitantes.

- v. La municipalidad de Guatemala realizó la inversión anual más alta con Q282.6 millones, no obstante, por el total de su población aproximada de 995,000 habitantes, realizó una inversión anual promedio de Q284.10 por habitante.

Un aspecto relevante a analizar en este indicador, es ponderar la cantidad de población proveniente de “ciudades dormitorio” que se concentra diariamente en la ciudad de Guatemala para atender sus actividades laborales, empresariales, comerciales e industriales, que es un aproximado de 3.0 millones de personas (2 veces mayor a sus habitantes registrados), utilizan la capital del país, como centro cotidiano de trabajo, y eso genera presión y demanda de servicios e infraestructura vial, disponibilidad de servicios públicos como agua, drenajes, electricidad, líneas telefónicas e internet, que se utilizan como soporte a la producción y comercialización de alimentos, y también gastos de funcionamiento relacionado con el transporte público; por lo que, la ciudad capital debería contar con más recursos para invertir en infraestructura de apoyo a toda esa población laboral. A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 27. Indicador inversión anual en capital fijo por habitante.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

### 5.6.5 Indicador de la inversión anual en capital fijo con ingresos propios.

El artículo 255 de la Constitución Política de la República, establece que como resultado de su autonomía, las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de tener la capacidad de realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios; en consecuencia, los ingresos propios, son generados por la contraprestación de servicios públicos municipales, y su principal destino es la operación y mantenimiento de los mismos, y las inversiones en sus ampliaciones.

El indicador analiza la proporción del gasto en inversión que se realiza con los fondos propios recaudados por el esfuerzo fiscal de los municipios, haciendo énfasis que el destino de éste contribuye a una mejor calidad en el gasto, incrementando el capital fijo del Municipio.

**Cuadro 50. Indicador de la inversión anual en capital fijo con ingresos propios, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	3	0.9392	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	3	0.7237	1%
Media	De 0.4001 a 0.6000	15	0.4990	4%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	25	0.2852	7%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	294	0.0355	86%
Total		340	0.1447	100%

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

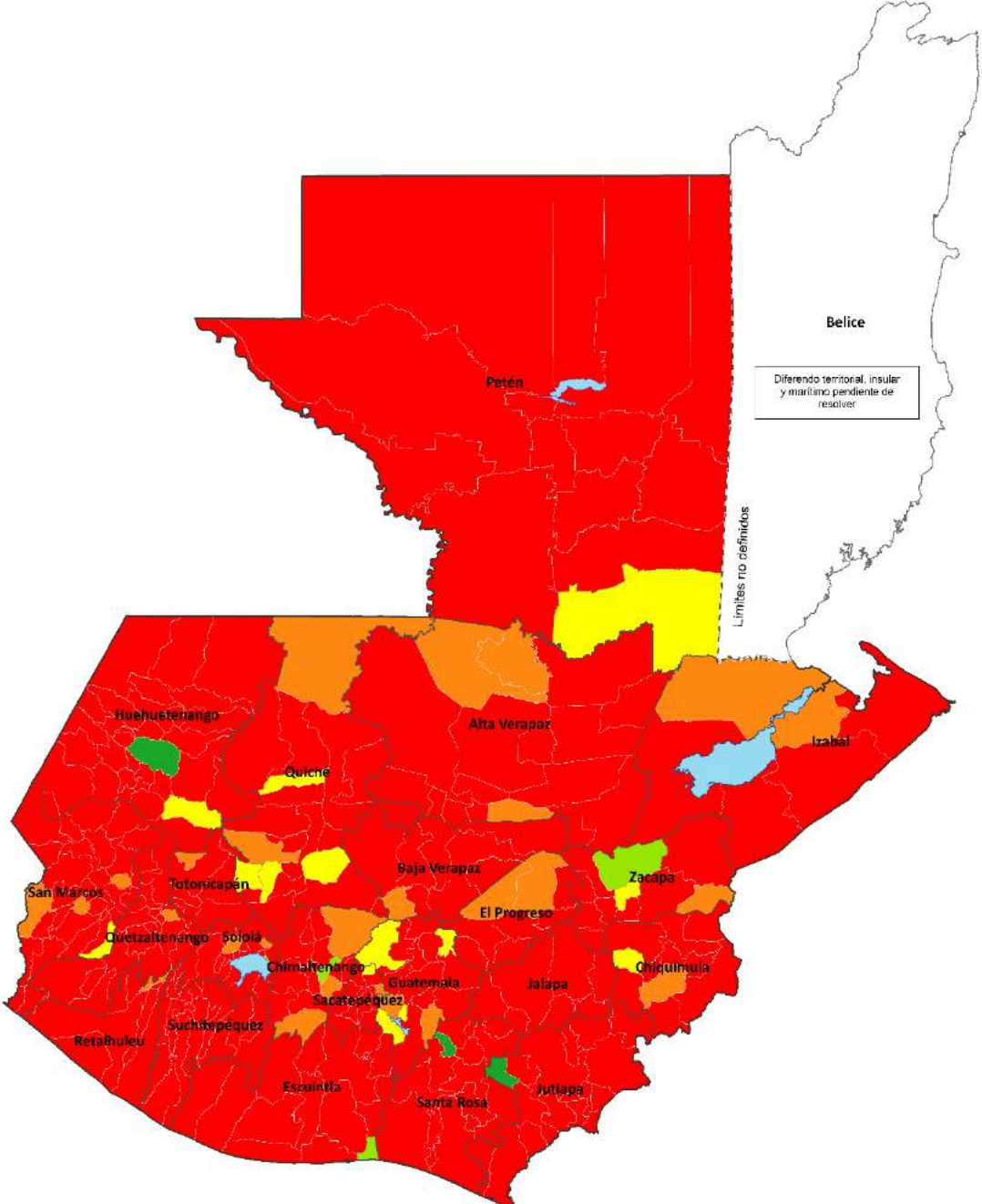
Los datos reflejan que el 98% de las municipalidades (334 de 340) quedaron en las categorías bajas del indicador, con un promedio general del 14.47%, no obstante, hay datos importantes para ampliar el análisis, así:

- i. El total de ingresos propios invertidos por las municipalidades en capital fijo fue de Q65.5 millones, que es el 1.66% del total de ingresos propios percibidos (Q3,943.0 millones).
- ii. La municipalidad que destinó el mayor porcentaje de sus ingresos propios a la inversión en capital fijo fue Todos Santos Cuchumatán, que destinó el 17% (Q672.4 miles de Q3.9 millones).
- iii. Varias municipalidades de ciudades grandes como la ciudad capital de Guatemala y otras cabeceras departamentales y ciudades medianas, no realizaron inversiones de capital con recursos propios; probablemente porque éstos se priorizan para la operación, mantenimiento y reparación de servicios públicos como el agua y los drenajes domiciliarios, el transporte urbano de la ciudad capital, el mantenimiento y la limpieza de calles, avenidas, parques y áreas públicas de recreación, etc.



En el caso de las inversiones con ingresos propios, éstas serán posibles y mayores, en la medida que los montos percibidos sean suficientes y mayores que los costos de operación, mantenimiento y reparación de los servicios públicos municipales que contempla el mandato específico de los gobiernos locales.

**Mapa 28. Indicador inversión anual en capital fijo con ingresos propios.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

### 5.6.6 Indicador de la inversión anual en capital fijo con transferencias.

De conformidad con lo establecido en el artículo 257 de la Constitución Política de la República, el Organismo Ejecutivo debe incluir en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, un aporte del 10% del mismo a las municipalidades; de los cuales, 90% se deberán destinar para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes; el diez por ciento restante podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento; en virtud de lo cual, ésta Asignación es la base de las disponibilidades presupuestarias para inversión municipal.

El Indicador analiza la cantidad de ingresos percibidos por concepto de transferencias del gobierno central, que se destina a inversión en capital, con relación al total de ingresos de Capital.

**Cuadro 51. Indicador de la inversión anual en capital fijo con transferencias del gobierno central, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	3	0.9332	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	9	0.6665	3%
Media	De 0.4001 a 0.6000	43	0.4718	13%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	105	0.2728	31%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	180	0.0835	53%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1447</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos permiten observar que 96% del total de las municipalidades (328 de 340), alcanzaron rangos de las categorías bajas, el 4% (12 municipalidades) alcanzaron las categorías altas; en consecuencia, conviene acotar datos relevantes de la medición, como sigue:

- i. El monto de los fondos recibidos por concepto de Transferencias de Capital fue de Q5,648.0 millones (44.62% de Q12,657.0 millones de ingresos totales).
- ii. Las municipalidades invirtieron Q1,043.1 millones de las transferencias en inversiones de capital, monto que representa el 18.47% del total, por lo que no están cumpliendo con el destino inicialmente establecido para el aporte.
- iii. La municipalidad que destinó el mayor porcentaje de las transferencias de capital recibidas para inversiones en capital fue la de Dolores, Petén, que invirtió Q12.1 millones de Q13.4 millones, con un porcentaje del 91.16%.
- iv. Municipalidades que recibieron importantes montos en transferencias de capital como las ciudades de Guatemala y Quetzaltenango, realizaron inversiones de capital relativamente bajas en montos y porcentajes, Q36.2 millones de Q156.3 millones -el

23.2%- para la primera de ellas, y, Q27.7 mil de Q51.2 millones -menos del 0.5%- para la segunda de ellas.

Un aspecto relevante que considerar para este tipo de casos de inversiones de montos altos es la combinación de factores endógenos que enfrentan las municipalidades para cubrir todas las etapas necesarias que la ley establece, a saber:

- a. El tiempo que se toma el diseño técnico y presupuestación de la obra;
- b. El tiempo que toma el procedimiento de cotización y/o licitación para la contratación, de las obras y su equipamiento, que puede tomar varios meses del año.

En suma, el proceso general del diseño, aprobación y contratación de una obra puede tomar, para el caso de las Cotizaciones un plazo promedio de 7 meses, y para los casos de Licitación un plazo promedio de 12 meses.

Todo lo anterior, complejiza la sincronización efectiva de la planificación, programación y ejecución de las grandes inversiones municipales en bienes de capital, de manera que dicha combinación de factores puede incidir en los niveles que alcanza actualmente este indicador.

Un aspecto estructural fundamental que conviene revisar y modificar para mejorar el ritmo y calidad de la inversión pública tanto municipal como institucional en el Organismo Ejecutivo, es revisar y actualizar los montos y procedimientos que establece la actual Ley de Contrataciones del Estado, porque los montos de las modalidades de Cotización y Licitación, fueron determinados desde el año 1992<sup>14</sup> y no han sido actualizados con lo establecido en , cuando según los datos del Banco de Guatemala<sup>15</sup> el presupuesto de inversión del gobierno a precios corrientes de ese año fue de Q1,564.3 millones, y el del año 2019 en curso es de Q17,610.8 millones<sup>16</sup>, es decir, que el volumen del presupuesto de inversión ha crecido 11.25 veces; en consecuencia los montos vigentes para dichas modalidades de compra, deben actualizarse a montos que sean comparables con los montos de las inversiones actuales.

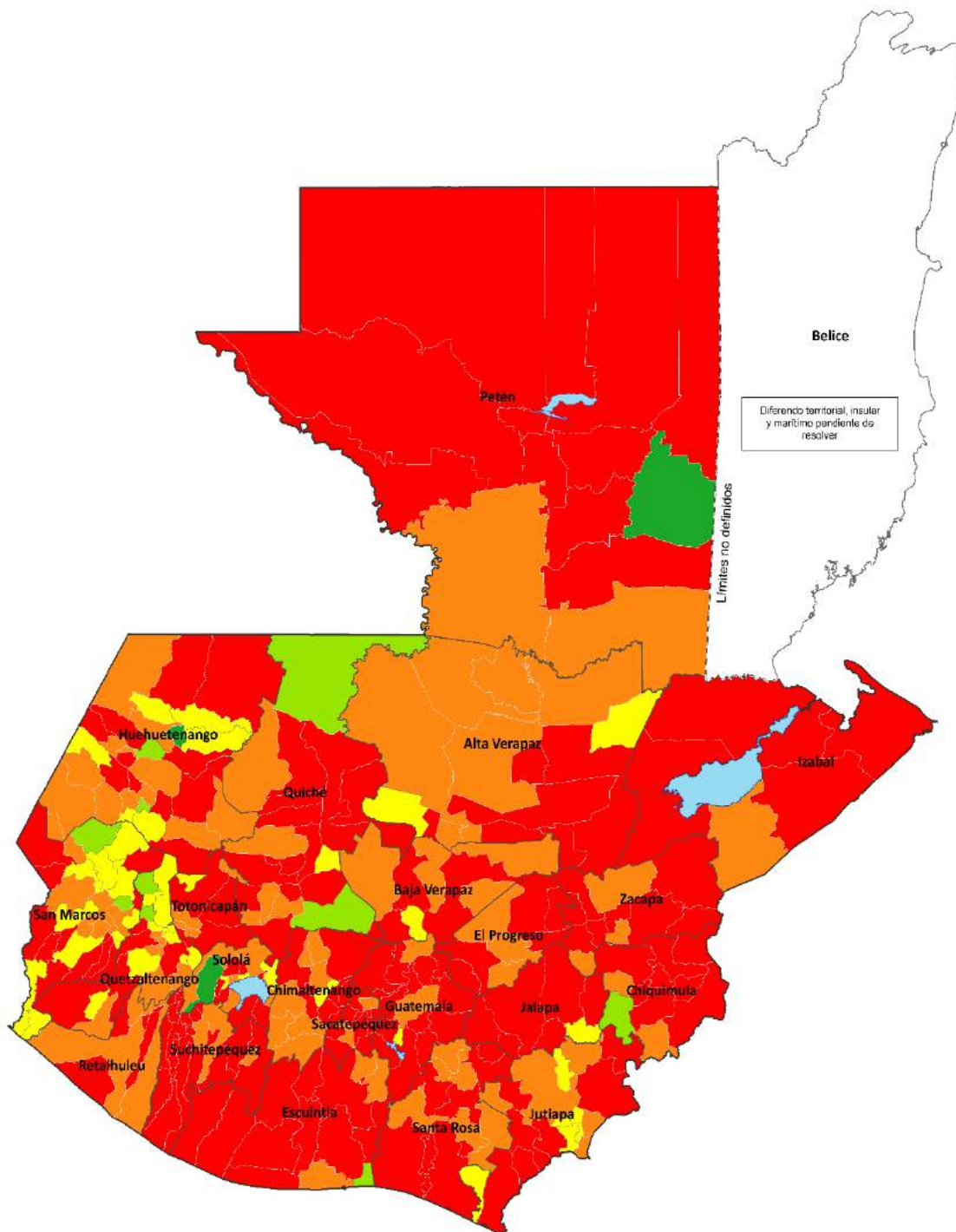
---

<sup>14</sup> Decreto No. 57-92 del Congreso de la República.

<sup>15</sup> [www.Banguat.gob.gt](http://www.Banguat.gob.gt); Estadísticas Macroeconómicas, Sector Fiscal, Gobierno Central Gastos, Anuales.

<sup>16</sup> <https://www.sico.in.minfin.gob.gt/EjecuciónGastos/Reportes/InformaciónConsolidada/EjecucióndelPresupuesto> (Grupos Dinámicos).

**Mapa 29. Indicador inversión anual en capital fijo con transferencias del gobierno central.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

### 5.6.7 Indicador de independencia financiera por endeudamiento público.

El Código Municipal tiene todo un capítulo referido a las normas para el endeudamiento municipal que abarca los artículos números del 100 al 117, y determina que se pacte deuda por el período específico al del Consejo Municipal electo, y legisla limitaciones que imputan responsabilidad por su incumplimiento, lo que contribuye a ejercer la política municipal de endeudamiento con mucha responsabilidad por parte de las autoridades que la aprueban.

El indicador mide la participación de los ingresos por préstamos en el total de ingresos percibidos por las municipalidades, durante el periodo evaluado, en consecuencia, el comportamiento del indicador es inversamente proporcional al nivel de endeudamiento, es decir, a menor monto de ingresos por endeudamiento, mayor puntaje tendrán las municipalidades en el indicador.

**Cuadro 52. Indicador de independencia financiera por endeudamiento público, cantidad de municipios por categoría y rango.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	333	0.9916	98%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	7	0.7352	2%
Media	De 0.4001 a 0.6000	0	0.0000	0%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	0	0.0000	0%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	0	0.0000	0%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.8959</b>	<b>100%</b>

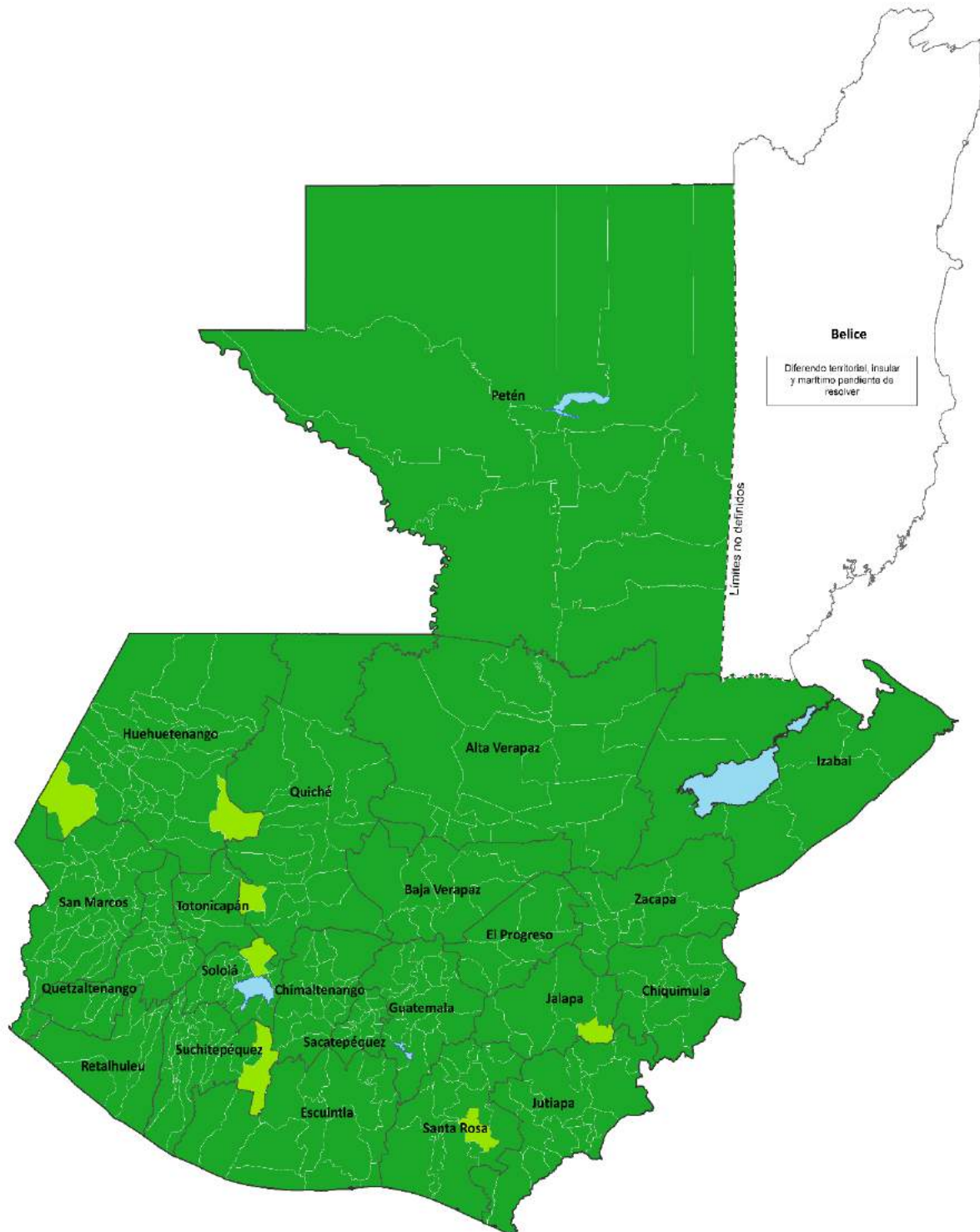
Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

Los datos reflejan que en general las municipalidades no tuvieron tendencia al endeudamiento, toda vez que el 100% alcanzó las categorías altas de la medición; este comportamiento, puede considerarse complementario al del indicador de inversión con recursos de transferencias, en el sentido que, si no se han ejecutado recursos de las transferencias y por tanto se tienen disponibilidades financieras, por lo que es innecesario un endeudamiento.

Aspectos específicos del indicador son los siguientes:

- i. 291 municipalidades 85.6% de las 340, no adquirieron ningún nivel de endeudamiento durante el año de la medición; en consecuencia, solo 49 municipalidades obtuvieron ingresos por endeudamiento, por un monto total de Q209.4 millones.
  - ii. El promedio general de endeudamiento fue del 1.85% del monto total de ingresos
- La municipalidad que más endeudamiento obtuvo, contrató un 32.3% de sus ingresos del período, es decir, el margen máximo de endeudamiento utilizado por esa municipalidad está dentro de los parámetros generalmente aceptados de endeudamiento (hasta un máximo del 35% de sus ingresos). Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 30. Indicador independencia financiera por endeudamiento público.**



Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN) – Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal (DAAFIM) con datos obtenidos de la plataforma BI/SICOINGL al 31 de diciembre 2017 y 2018.

## 5.7 Índice de gestión estratégica.

La Constitución Política de la República en su artículo 134, regula la descentralización y Autonomía, y particularmente en el caso del municipio, establece obligaciones mínimas de éste, entre las cuales se encuentran entre otras: coordinar su política con la política general del Estado, mantener estrecha coordinación con el órgano de Planificación del Estado y remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos expresados en programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos; de ahí que la política de fortalecimiento de las municipalidades se enfoca en la gestión estratégica del municipio.

El índice analiza la forma en que la planificación de las municipalidades incide en el desarrollo del municipio en relación con el presupuesto municipal, indagando cómo controla y gestiona el territorio de manera ordenada y cómo aplica en esa planificación la gestión del riesgo.

**Cuadro 53. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por categorías y rangos.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
<b>Alta</b>	De 0.8001 a 1.0000	0	0.0000	0%
<b>Media alta</b>	De 0.6001 a 0.8000	2	0.6381	1%
<b>Media</b>	De 0.4001 a 0.6000	78	0.4770	23%
<b>Media baja</b>	De 0.2001 a 0.4000	119	0.3048	35%
<b>Baja</b>	De 0.0000 a 0.2000	141	0.1175	41%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2686</b>	<b>100%</b>

Los datos permiten observar que, con excepción de las 2 municipalidades de la categoría media alta, los 338 restantes (más del 99% del total), alcanzaron cumplimiento que las ubica en las categorías media a bajas; y el promedio general del indicador alcanzó el 26.86%.

Los indicadores que más incidieron en ese nivel de cumplimiento del índice fueron los indicadores de acciones para la gestión ordenada del territorio, análisis de la gestión de riesgo en la formulación de proyectos municipales y los ingresos por servicios ambientales.

A continuación, se presenta el cuadro que identifica las municipalidades que lograron las primeras 20 posiciones del índice.

**Cuadro 54. Índice de gestión estratégica 2018, primeras 20 posiciones.**

Departamento	Municipio	IGE	Posición	Categoría
Guatemala	Mixco	0.6550	1	Media alta
Chimaltenango	Patzún	0.6212	2	Media alta
Sololá	San Marcos La Laguna	0.5975	3	Media
Guatemala	Villa Canales	0.5921	4	Media
Baja Verapaz	Salamá	0.5898	5	Media
Baja Verapaz	San Jerónimo	0.5720	6	Media
Quetzaltenango	La Esperanza	0.5713	7	Media
Petén	San Andrés	0.5492	8	Media
Quetzaltenango	Concepción Chiquirichapa	0.5478	9	Media
Huehuetenango	Malacatancito	0.5474	10	Media
Quetzaltenango	Salcajá	0.5464	11	Media
Chimaltenango	Acatenango	0.5446	12	Media
El Progreso	San Cristóbal Acasaguastlán	0.5382	13	Media
Quetzaltenango	Cantel	0.5359	14	Media
Quetzaltenango	Olintepeque	0.5328	15	Media
Guatemala	Chinautla	0.5324	16	Media
Alta Verapaz	Santa Cruz Verapaz	0.5315	17	Media
Huehuetenango	Chiantla	0.5290	18	Media
San Marcos	Sibinal	0.5248	19	Media
Sololá	San Pedro La Laguna	0.5247	20	Media

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que Quetzaltenango fue el departamento con más municipalidades dentro de este grupo, y que otros departamentos como Guatemala, Chimaltenango, Huehuetenango y Baja Verapaz también lograron incluir más de una municipalidad en este rango.

Se considera conveniente conocer el comportamiento del índice en los municipios por departamento, lo cual, muestra el cuadro siguiente:



**Cuadro 55. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por departamento y categoría.**

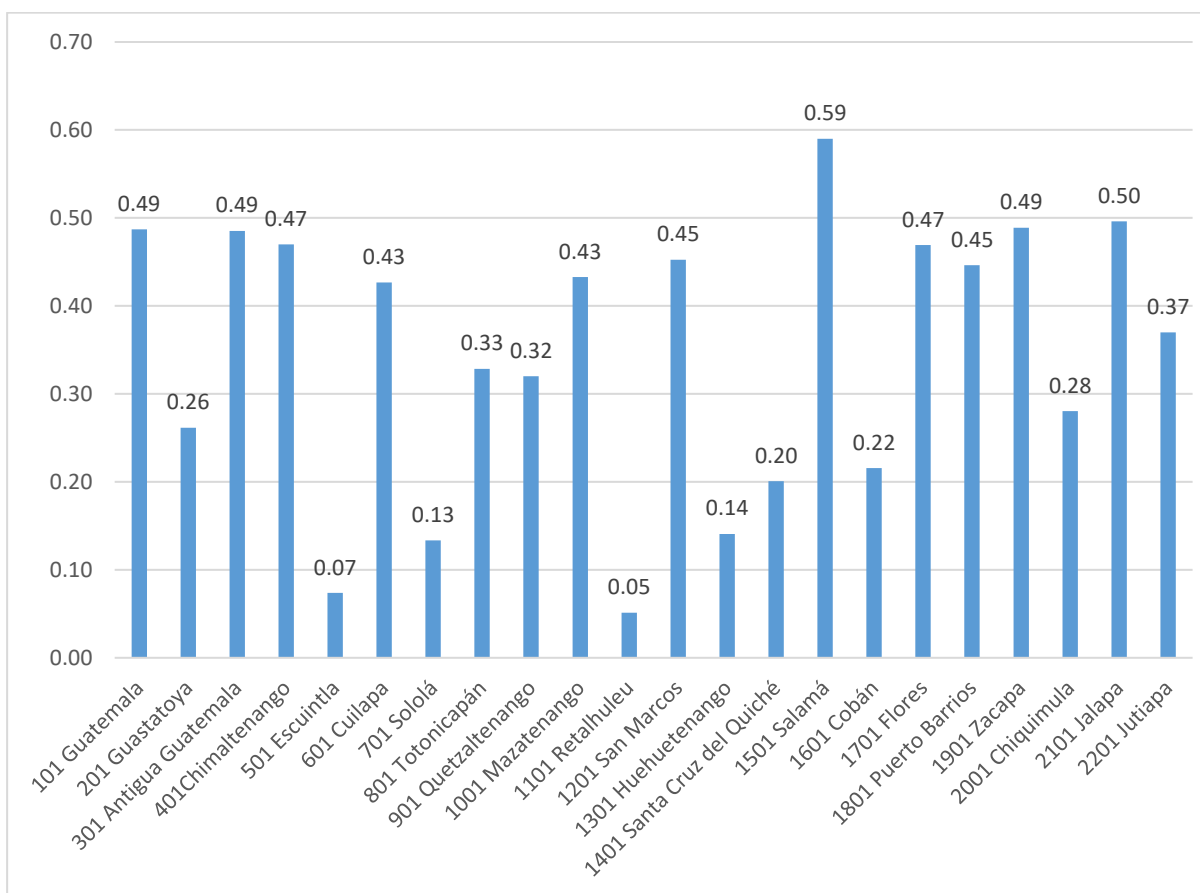
Departamento	Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	Total
Alta Verapaz	0	0	4	11	2	17
Baja Verapaz	0	0	2	3	3	8
Chimaltenango	0	1	7	3	5	16
Chiquimula	0	0	4	6	1	11
El Progreso	0	0	4	4	0	8
Escuintla	0	0	1	6	7	14
Guatemala	0	1	7	7	2	17
Huehuetenango	0	0	3	8	22	33
Izabal	0	0	1	2	2	5
Jalapa	0	0	3	3	1	7
Jutiapa	0	0	2	3	12	17
Petén	0	0	4	3	7	14
Quetzaltenango	0	0	9	8	7	24
Quiché	0	0	1	7	13	21
Retalhuleu	0	0	1	3	5	9
Sacatepéquez	0	0	3	8	5	16
San Marcos	0	0	9	10	11	30
Santa Rosa	0	0	3	6	5	14
Sololá	0	0	3	5	11	19
Suchitepequez	0	0	2	6	13	21
Totonicapán	0	0	2	2	4	8
Zacapa	0	0	3	5	3	11
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>78</b>	<b>119</b>	<b>141</b>	<b>340</b>
<b>Porcentaje del Total</b>	<b>0</b>	<b>1%</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que Guatemala y Chimaltenango son los departamentos que lograron incluir una municipalidad en la categoría media alta, que El Progreso es el departamento que no tiene municipalidades en la categoría baja, y que los departamentos con más municipios en las categorías bajas son Quiché, Huehuetenango, Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu y Jutiapa.

Como en otros índices, se revisó y analizó el comportamiento de este índice en el grupo de municipios que son cabecera municipal, por la razón ya comentada de la concentración de los niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo, que en ellos confluyen; la información se presenta en el cuadro siguiente:

**Gráfica 9. Índice de gestión estratégica 2018, índice de las cabeceras departamentales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Al observar los datos, es notorio que prevalecieron las categorías bajas, y algunas de este grupo de municipalidades que no reportaron datos o que incumplen en los aspectos evaluados, principalmente se observa a Escuintla y Retalhuleu.

En el cuadro a continuación, se presenta el cuadro con la información de cuántas municipalidades por indicador y categoría, construyen los datos del índice.

**Cuadro 56. Índice de gestión estratégica 2018, número de municipios por indicador y categoría.**

Indicadores	Ponderación Relativa	Número de Municipios por Categoría					TOTAL
		Alta	Media Alta	Media	Media Baja	Baja	
Ejecución del Plan Operativo Anual	15%	82	43	30	41	144	340
Porcentaje del total		24%	13%	9%	12%	42%	100%
Relación PDM-PEI-POM-POA	10%	20	63	51	43	163	340
Porcentaje del total		6%	19%	15%	13%	48%	100%
Presupuesto de egresos relacionado a competencias municipales, vinculadas a prioridades nacionales	25%	4	7	63	160	106	340
Porcentaje del total		1%	2%	19%	47%	31%	100%
Institucionalización de la gestión ordenada del territorio	10%	16	39	55	61	169	340
Porcentaje del total		5%	11%	16%	18%	50%	100%
Acciones para la gestión ordenada del territorio	15%	5	10	45	44	236	340
Porcentaje del total		1%	3%	13%	13%	69%	100%
Análisis de la gestión de riesgo en la formulación de proyectos	15%	5	41	6	14	274	340
Porcentaje del total		1%	12%	2%	4%	81%	100%
Ingresos por Servicios Ambientales	10%	56	10	14	18	242	340
Porcentaje del total		16%	3%	4%	5%	71%	100%

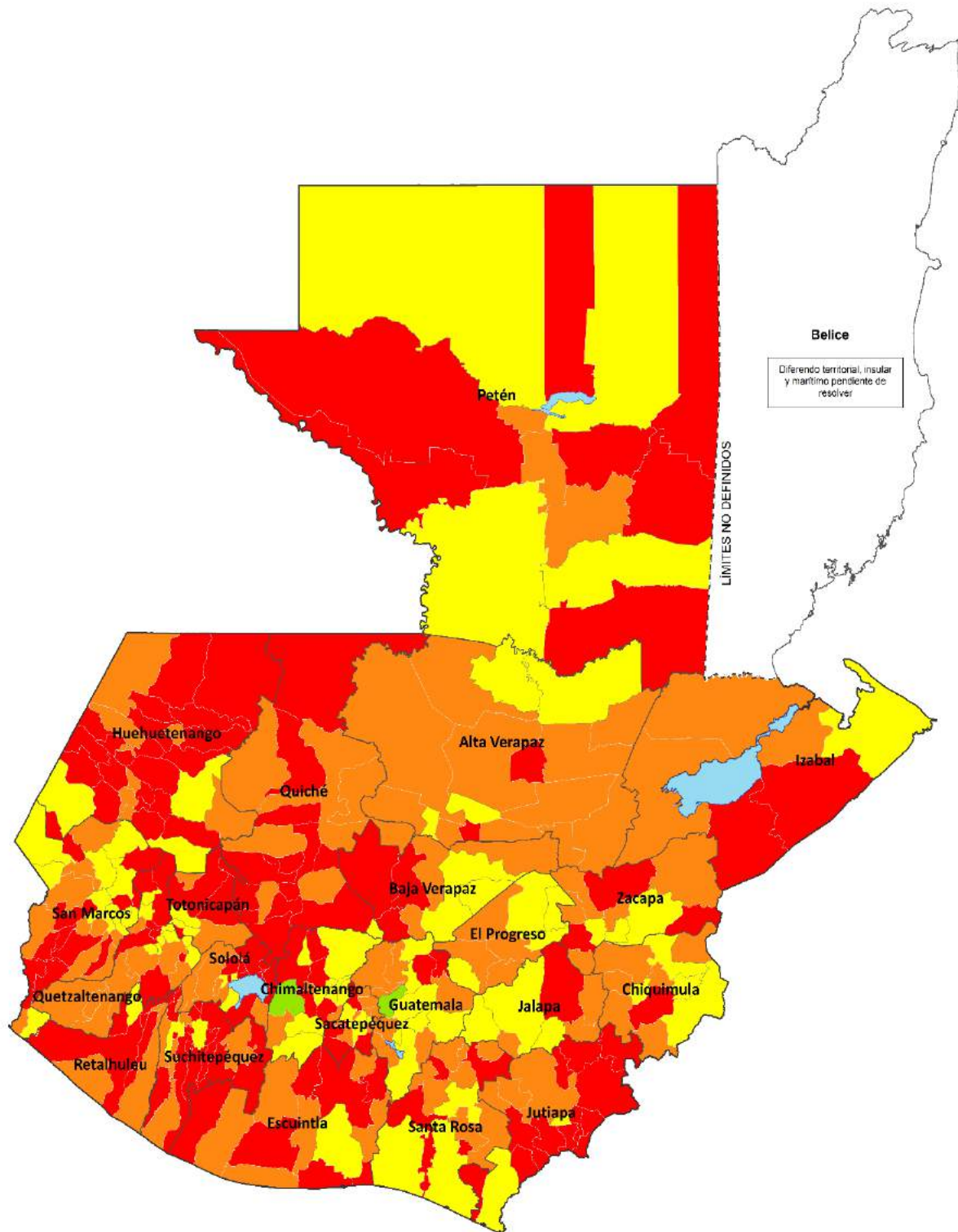
Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

El cuadro permite tener una visión completa del comportamiento de todos los indicadores en las diferentes categorías, y se observa que el indicador con mejor nivel relativo de cumplimiento es la ejecución del Plan Operativo Anual, y que los indicadores que incidieron en los niveles bajos de cumplimiento del índice, son los indicadores relativos a las acciones para la gestión de riesgo en la formulación de proyectos, las acciones para la gestión ordenada del territorio y los ingresos por servicios ambientales.

En el año de la medición, 91 municipalidades (27% de 340) finalizaron la elaboración de su PDM-OT, por lo que la elaboración por el resto de ellas representa un desafío a nivel nacional para el mejor cumplimiento del índice, ya que el PEI-POM-POA son instrumentos de planificación que se derivan del PDM-OT, en virtud de lo cual, su implementación satisfactoria se logrará en el mediano plazo.

En su conjunto, los indicadores de este índice contribuyen a las metas estratégicas de desarrollo, que indica “El 100% de los municipios cuenta con Planes de Ordenamiento Territorial integral, que se implementan satisfactoriamente” y “Los Gobiernos Municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión, para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía”, por tanto su mayor nivel de cumplimiento, puede contribuir a la prioridad nacional de desarrollo “Ordenamiento Territorial”, consecuentemente, aportar al avance del objetivo de desarrollo sostenible “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos, sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”. A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

Mapa 31. Índice de gestión estratégica 2018.



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.7.1 Indicador de ejecución del plan operativo anual -POA-

El Código Municipal en sus artículos 22, 35, 36, 95, 96 y 103, regula como una actividad sustantiva para la adecuada y efectiva gestión municipal, la planificación estratégica y operativa, para definir los programas y proyectos de desarrollo; en virtud de lo cual, las municipalidades elaboran anualmente un plan operativo anual (POA), alineado y orientado a los resultados de desarrollo estratégico de mediano y largo plazo, contemplados en el plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial(PDM-OT).

El Indicador verifica la ejecución física y financiera de los proyectos contenidos en el plan operativo del año de la medición, que fueron ejecutados o estaban en ejecución a diciembre de ese mismo año. Este indicador ayudará a saber qué de lo planificado fue ejecutado.

**Cuadro 57. Indicador de ejecución del plan operativo anual, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	82	0.9212	24%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	43	0.6806	13%
Media	De 0.4001 a 0.6000	30	0.5251	9%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	41	0.3143	12%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	144	0.0050	42%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.4282</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN, 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que 125 municipalidades (37% del total) lograron cumplimiento para alcanzar las categorías altas, y 215 municipalidades (63% del total) su nivel de cumplimiento las ubicó en las categorías bajas, y las circunstancias que indujeron esos resultados son las siguientes:

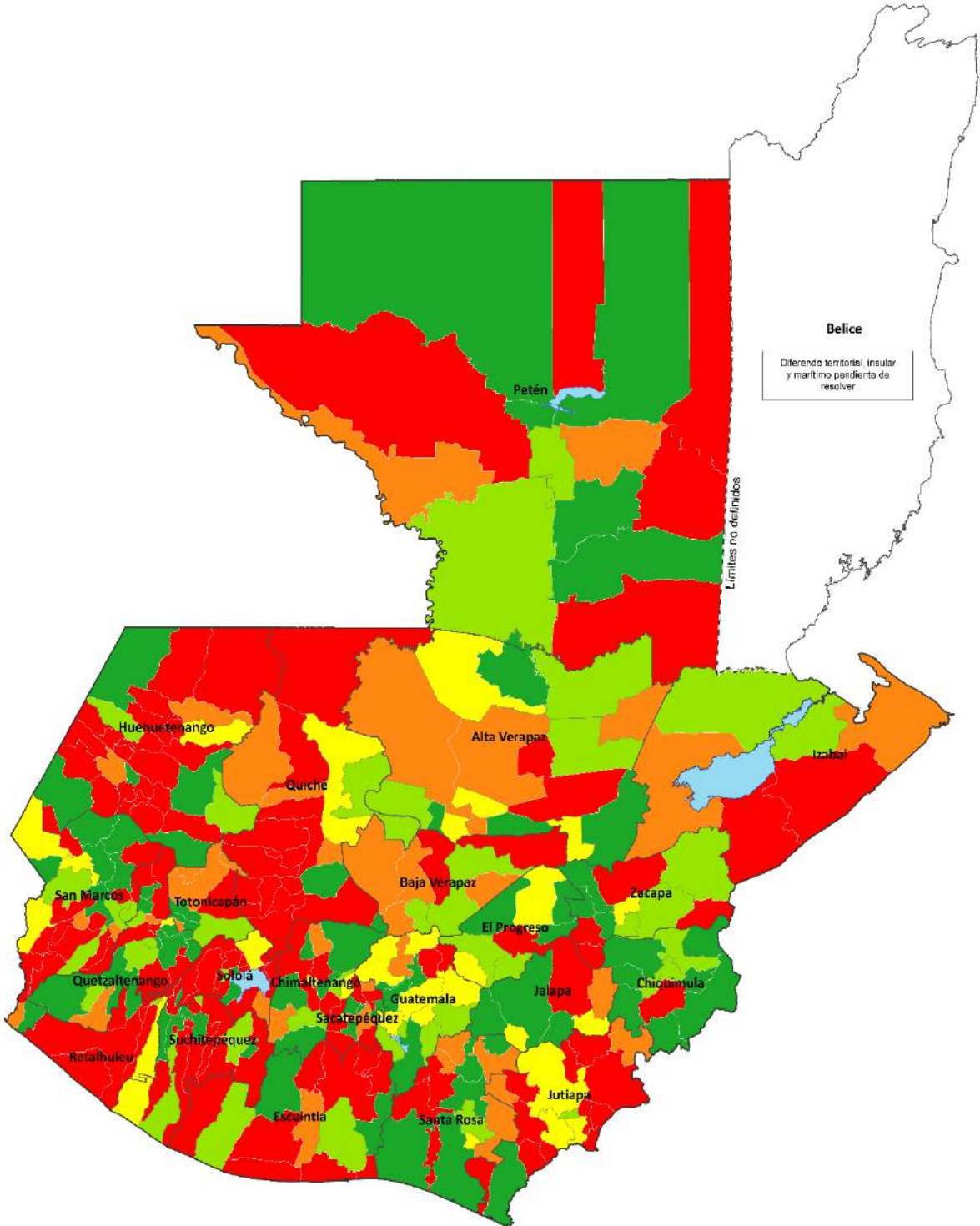
- 212 municipalidades (62% del total), incluyeron un total de 7,192 proyectos formulados en su POA, con una asignación presupuestaria total de Q28.8 millones; de dichos proyectos, 5,031 (70% del total) se registraron en el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- 162 municipalidades del grupo anterior (48% de 340), lograron concluir la ejecución de 3,403 proyectos (47% del total formulado) con un monto total de ejecución de Q18.3 millones; sin embargo, 1,205 (17% del total de proyectos formulados) continuaban su ejecución al final del período de la medición, con un monto presupuestario de Q3.2 millones;
- En suma, 4,608 de proyectos formulados (64% del total) iniciaron y algunos de ellos concluyeron su ejecución.
- Los proyectos ejecutados finalizados constituyeron el 63% del presupuesto de inversión inicial programado, y los proyectos en ejecución constituyeron el 11% del presupuesto de inversión inicial programado.

Es importante acotar que el ciclo de formulación de un proyecto incluye las etapas de análisis causal del problema a resolver, las alternativas posibles de solución, la identificación de los actores positivos y negativos del proyecto, la identificación y cuantificación de la demanda del bien o servicio a producir, la capacidad instalada con la que se debe construirse o dotar al proyecto, la micro y macro localización del proyecto, la elaboración de los presupuestos de inversión y de operación del proyecto, y sus respectivos análisis de sensibilidad financiera, para que con base en ello se elabore el análisis de prefactibilidad y finalmente el análisis de factibilidad del proyecto, que permita tomar las decisiones finales de la posible inversión; proceso que en proyectos de gran tamaño puede tomar varios meses para su diseño final.

En suma, la fase de diseño y aprobación del proyecto puede tomar varios meses del año, razón por la cual, solo algunos proyectos formulados inician y finalizan su ejecución durante el mismo ejercicio fiscal.

Adicionalmente, el proceso de cotización y/o licitación de la construcción de la obra física del proyecto, según el monto de su inversión, puede tomar varios meses del año hasta llegar a la contratación formal de la ejecución de la obra física, por lo que el ciclo de los proyectos de inversión en la administración municipal, en los casos de proyectos de gran tamaño, puede superar el plazo de cada ejercicio fiscal. Se presenta a continuación, el mapa correspondiente al indicador.

Mapa 32. Indicador de ejecución del plan operativo anual 2018.



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos del Ranking de la gestión municipal 2018.

### 5.7.2 Indicador de relación PDM-OT - PEI - POM – POA.

El Código Municipal en sus artículos 95 y 96 establece las competencias de las direcciones técnicas municipales de planificación, entre las que incluye las actividades de coordinación de la planificación para el desarrollo del municipio, con las de planificación estratégica y operativa; asimismo, la Ley de los Consejos de Desarrollo en sus artículos 6 y 10, tiene dentro de sus principales funciones, formular las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional, regional, departamental y coordinar con el nivel municipal.

La importancia del índice radica en que el plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial -PDM-OT- se identifican problemáticas y potencialidades del municipio que se operacionalizan a través del plan estratégico -PEI-, el plan operativo multianual -POM- y el plan operativo anual -POA-, por lo que la relación coherente entre dichos instrumentos es de suma importancia en la construcción anual y progresiva del desarrollo de largo plazo del municipio.

Este indicador analiza si la programación municipal multianual y anual del año está en función de lo establecido en el plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial a nivel de programa, o en el plan anual a nivel de producto.

**Cuadro 58. Indicador de relación PDM-OT – PEI – POM - POA, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	20	0.8874	6%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	63	0.6987	19%
Media	De 0.4001 a 0.6000	51	0.5143	15%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	43	0.3393	13%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	163	0.0249	48%
Total		340	0.3435	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos muestran que 83 municipalidades (24% del total) calificaron para las categorías altas del indicador, y 257 (76% del total) su nivel de cumplimiento calificó para las categorías bajas, y el promedio general de cumplimiento del indicador fue de 34.35%.

La información reportada que indujo a los resultados de la medición fue la siguiente:

- 138 municipalidades (41% del total) presentaron su plan estratégico institucional -PEI-, plan operativo multianual -POM- su plan operativo anual -POA-.
- 59 municipalidades (17% del total) incluyeron un promedio de 20 productos (bienes y servicios que se entregan a los vecinos) en su plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial -PDM-OT- aprobado por SEGEPLAN; asimismo, 32 municipalidades (9% del



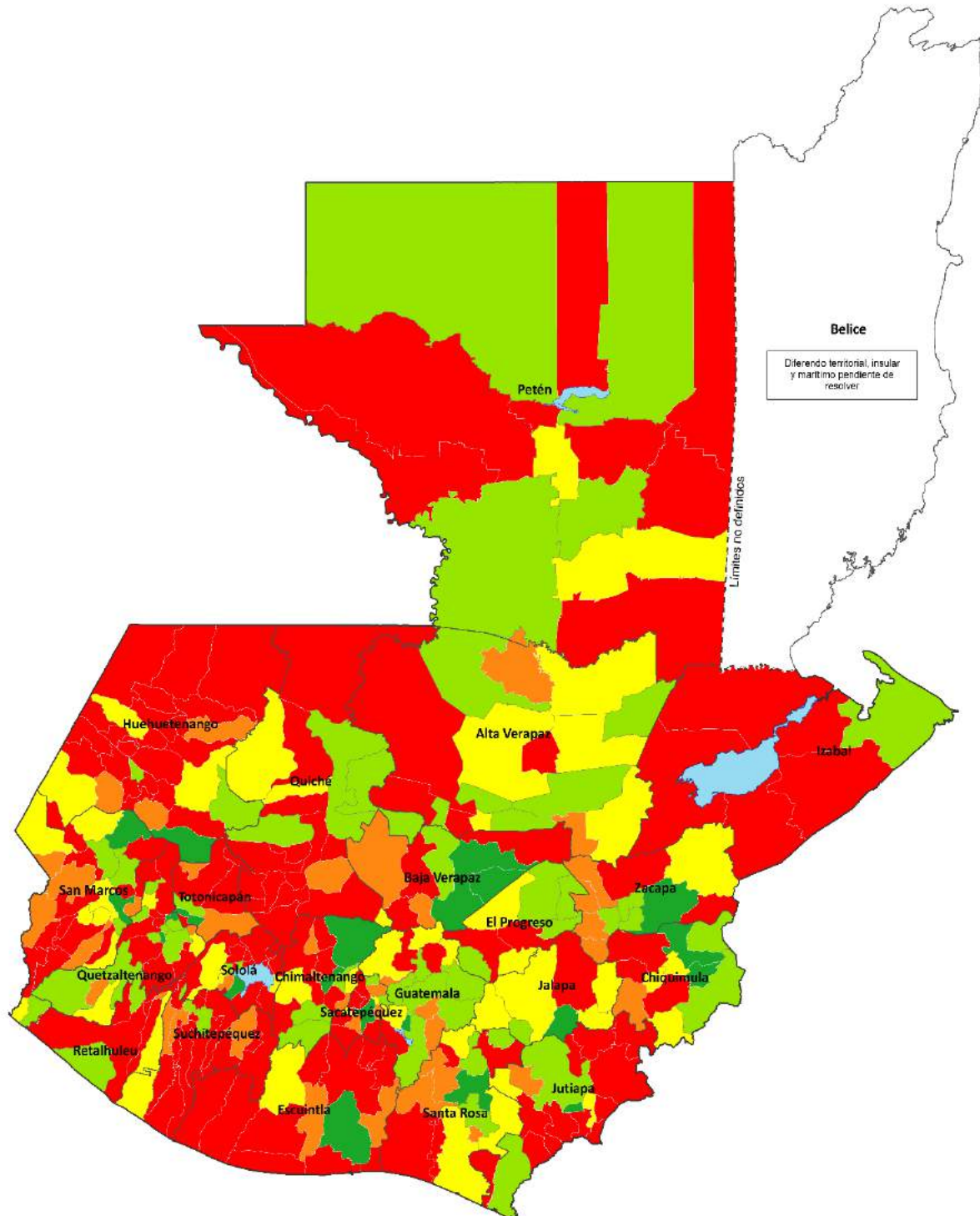
total) incluyeron un promedio de 10 productos en su plan estratégico Institucional, de los incluidos en su PDM.

- 138 municipalidades (41% del total) incluyeron en promedio de 16 Programas Institucionales en su plan de desarrollo municipal -PDM-; también, 96 municipalidades (28% del total) incluyeron un promedio de 10 de dichos programas institucionales en su plan estratégico institucional -PEI-, con una relación promedio del 35%.
- 188 municipalidades (55% del total) incluyeron un promedio de 43 proyectos en su plan operativo multianual; 147 municipalidades (43% del total) incluyeron un promedio de 33 proyectos en su POM que se derivan del PEI; con una relación promedio de 49%.
- 138 municipalidades (41% del total) incluyeron un promedio de 34 proyectos comunes en su PEI-POM-POA.

En suma, de 91 municipalidades (27% de 340) que presentaron PDM-OT a SEGEPLAN, a 53 de ellas se les aprobó dicho instrumento de planificación de largo plazo; 138 municipalidades (41% del total) presentan sus instrumentos de planificación (PEI-POM-POA) a SEGEPLAN como ente rector de la planificación.

Es importante indicar que SEGEPLAN como ente rector del sistema de planificación, elabora lineamientos técnicos que envía a las municipalidades, pero con los datos reportados se evidencia que un 41% del total, entregan sus instrumentos a la Secretaría, y aún, la mayor cantidad de gobiernos locales, no cumplen lo establecido en la literal “b” del artículo 134 constitucional como obligación mínima de la autonomía municipal. Se presenta a continuación, el mapa correspondiente al indicador.

Mapa 33. Indicador relación PDM-OT - PEI - POM – POA.



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.7.3 Indicador Presupuesto de egresos relacionado a competencias municipales, vinculadas a prioridades nacionales.

Los artículos 68, 129, 130 y 132 del Código Municipal, establecen que el presupuesto municipal debe orientarse al cumplimiento de los fines del Municipio como nivel más específico y cercano a la población en su jurisdicción, en consecuencia, los planes deben contener todas las acciones necesarias para ello, y el presupuesto incluir los ingresos y egresos que permitan hacer realidad todas las inversiones y egresos correspondientes.

Este indicador mide el porcentaje del presupuesto de egresos destinado a temas vinculados con las competencias municipales, por estar directamente relacionados con los determinantes de la salud y la conservación del medio ambiente, que afectan las condiciones de vida de la población. Las competencias consideradas son: a) abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; b) alcantarillado; c) alumbrado público; d) mercado; e) rastro; f) administración de cementerio; g) recolección, tratamiento y disposición de residuos y desechos sólidos; h) promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del municipio.

**Cuadro 59. Indicador de presupuesto vinculado a prioridades nacionales, número de municipios por rangos y categorías.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	4	0.9163	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	7	0.6669	2%
Media	De 0.4001 a 0.6000	63	0.4684	19%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	160	0.2993	47%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	106	0.1127	31%
Total		340	0.2900	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos muestran que 11 municipalidades (3% del total) alcanzaron nivel de cumplimiento de las categorías altas, y 329 municipalidades (97% del total) su nivel de cumplimiento corresponde a las categorías media a baja.

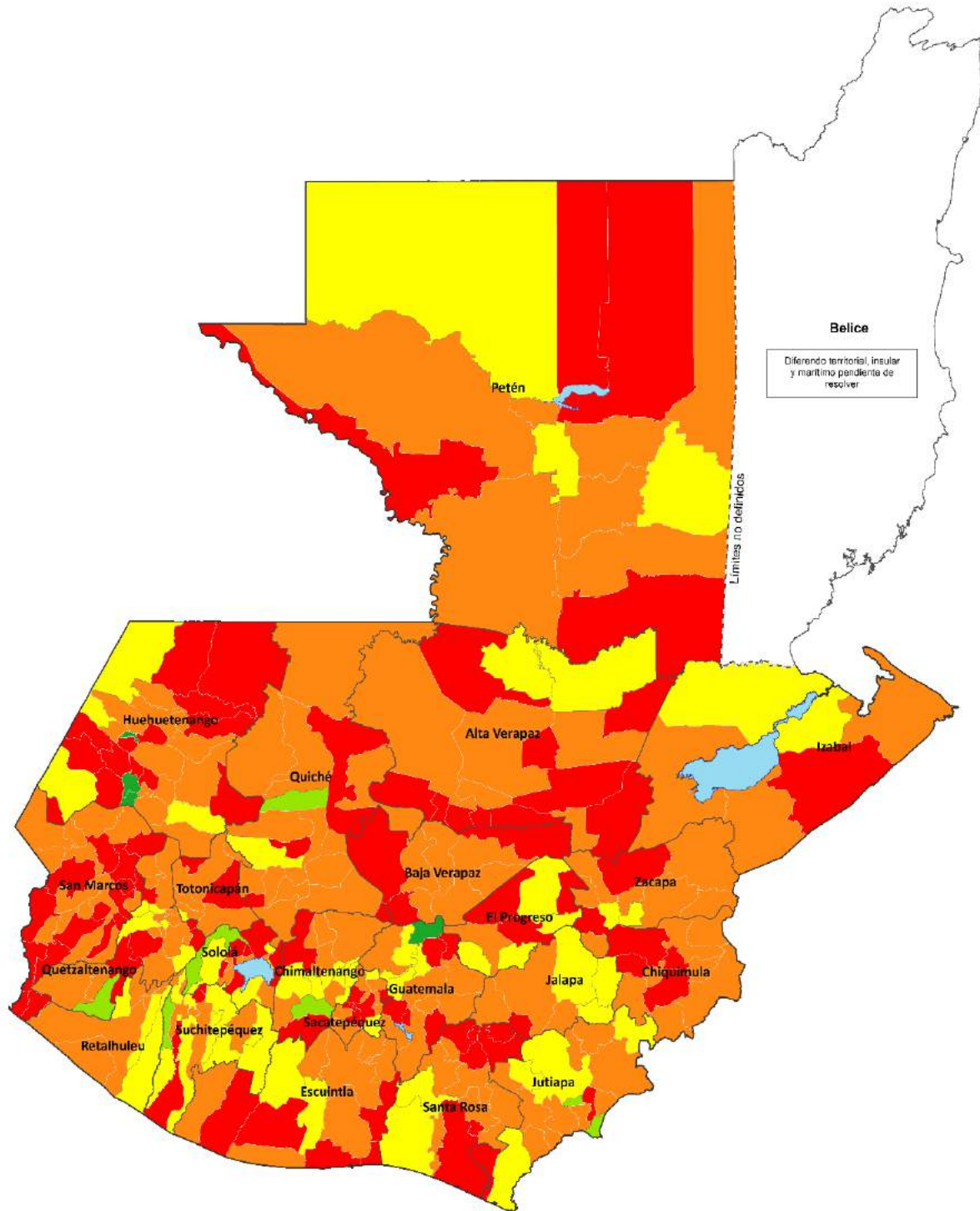
Los datos reportados que indujeron a dichos resultados tienen como base, la información siguiente:

- El presupuesto total de egresos de las municipalidades ascendió a un monto de Q12,634.7 millones;
- Q51.4 millones (0.41% del total de egresos), se ejecutaron en 105 municipalidades para acciones y proyectos de gestión ambiental (reforestación, viveros, protección de fuentes de agua y parques municipales).

- Q1,456.9 millones (12% del total de egresos) se ejecutaron en 325 municipalidades en acciones y proyectos para gestión del servicio público de agua potable.
- Q474.6 millones (3.76% del total de egresos) se ejecutaron en 255 municipalidades en acciones y proyectos para gestión del servicio público de alcantarillado sanitario y pluvial;
- Q331.8 millones (2.63% del total de egresos) se ejecutaron en 240 municipalidades en acciones y proyectos para gestión y manejo del servicio público de residuos y desechos sólidos.

En suma, los datos reportados dan cuenta que Q2,314.8 millones (18% del total de egresos municipales) se ejecutaron en 325 municipalidades, en acciones y proyectos relacionados con las competencias municipales vinculadas a Prioridades Nacionales de Desarrollo (servicios públicos y medio ambiente). A continuación, se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 34. Indicador presupuesto vinculado a prioridades nacionales, 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

#### 5.7.4 Indicador institucionalización de la gestión ordenada del territorio.

De conformidad con el artículo 142 del Código Municipal, la municipalidad está obligada a formular y ejecutar planes de ordenamiento territorial y de desarrollo integral de su municipio en los términos establecidos por las leyes, por lo cual, los desarrollos de lotificaciones, urbanizaciones y otras formas de desarrollo urbano y uso del territorio, deberán contar con la aprobación y autorización de la municipalidad en cuya circunscripción se localicen, con el propósito de que tales formas de desarrollo, además de cumplir con las leyes que las regulan, deberán comprender y garantizar como mínimo, y sin excepción alguna, el establecimiento, funcionamiento y administración de los servicios públicos.

Este indicador establece si las municipalidades cuentan con las capacidades técnicas para la gestión ordenada del territorio. Toma como base la existencia de instrumentos técnicos y normativos relacionados a la gestión ordenada del territorio.

**Cuadro 60. Indicador de institucionalización de la gestión ordenada del territorio, número de municipios por rangos y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	16	0.9188	5%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	39	0.7256	11%
Media	De 0.4001 a 0.6000	55	0.5255	16%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	61	0.3197	18%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	169	0.0509	50%
Total		340	0.3071	100%

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten identificar que 55 municipalidades (16% del total) obtuvieron niveles de cumplimiento que les permitió ubicarse en las categorías altas, y 285 municipalidades (84% el total) alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías bajas.

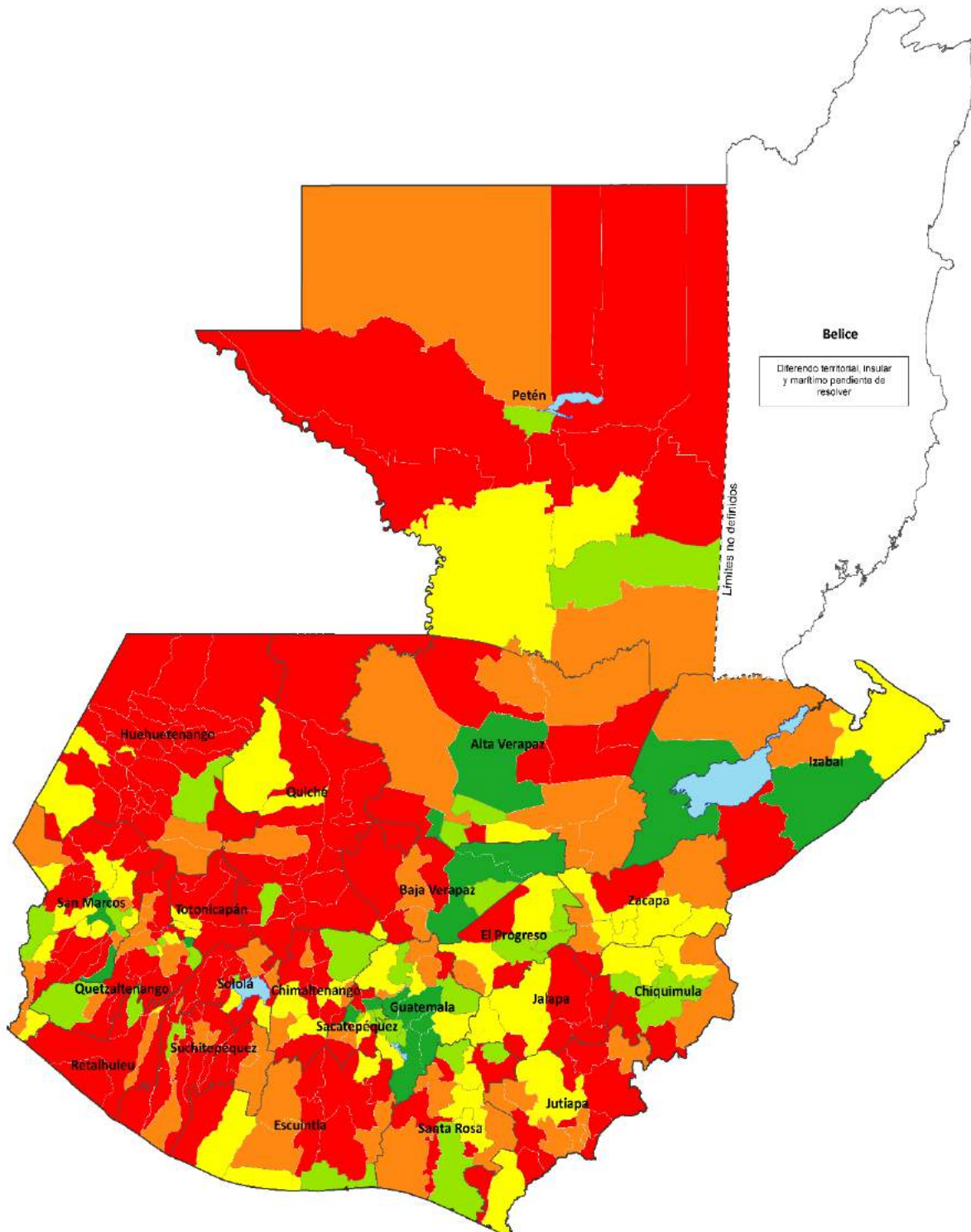
Los aspectos evaluados y reportados que construyeron dichos resultados son los siguientes:

- 47 municipalidades (14% del total) reportaron la existencia de reglamentos de movilidad y vialidad, de los cuales, 36 se están aplicando;
- 102 municipalidades (30% del total) reportaron existencia de reglamento de transporte, de los cuales 86 se están aplicando.
- 104 municipalidades (31% del total) reportaron la existencia de reglamento de Construcción, de los cuales, 85 se están aplicando.
- 105 municipalidades (31% del total), reportaron la existencia de un instrumento para la gestión ambiental y forestal;

- 46 municipalidades (14% del total) reportaron la existencia de instrumentos para el establecimiento y actualización del catastro;
- 117 municipalidades (34% del total) reportaron existencia de instrumentos y normativas elaborados por la municipalidad para la recaudación del Impuesto Único sobre Inmuebles.
- 90 municipalidades (26% el total) reportaron la existencia de sistema de información geográfica, gestionados por la municipalidad para establecer y actualizar la base catastral.
- 65 municipalidades (19% del total) reportaron la existencia de un inventario predial georreferenciado, gestionado por la municipalidad, para establecer y actualizar la base catastral.

En suma, un promedio de 85 municipalidades (25% del total) cuentan con instrumentos para la gestión ordenada del territorio. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 35. Indicador institucionalización de la gestión ordenada del territorio, 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.



### 5.7.5 Indicador acciones para la gestión ordenada del territorio.

El capítulo de Ordenamiento Territorial del Código Municipal también incluye otras acciones de regulación y autorización de construcciones de obras públicas y privadas dentro de su jurisdicción territorial, que garanticen la armonía con el plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial -PDM-OT- del municipio.

El indicador establece si la municipalidad implementa acciones de ordenamiento territorial conforme a lo estipulado en el Código Municipal y a las competencias institucionales de ordenamiento territorial a nivel nacional.

**Cuadro 61. Indicador de acciones para la gestión ordenada del territorio, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	5	0.9480	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	10	0.6920	3%
Media	De 0.4001 a 0.6000	45	0.5039	13%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	44	0.2943	13%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	236	0.0347	69%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2082</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten observar que 15 municipalidades (4% del total) lograron niveles de cumplimiento para ubicarse en las categorías altas, y 325 municipalidades alcanzaron cumplimientos para las categorías bajas; y salvo la categoría alta, las otras categorías su promedio se estableció por debajo del nivel medio de su rango.

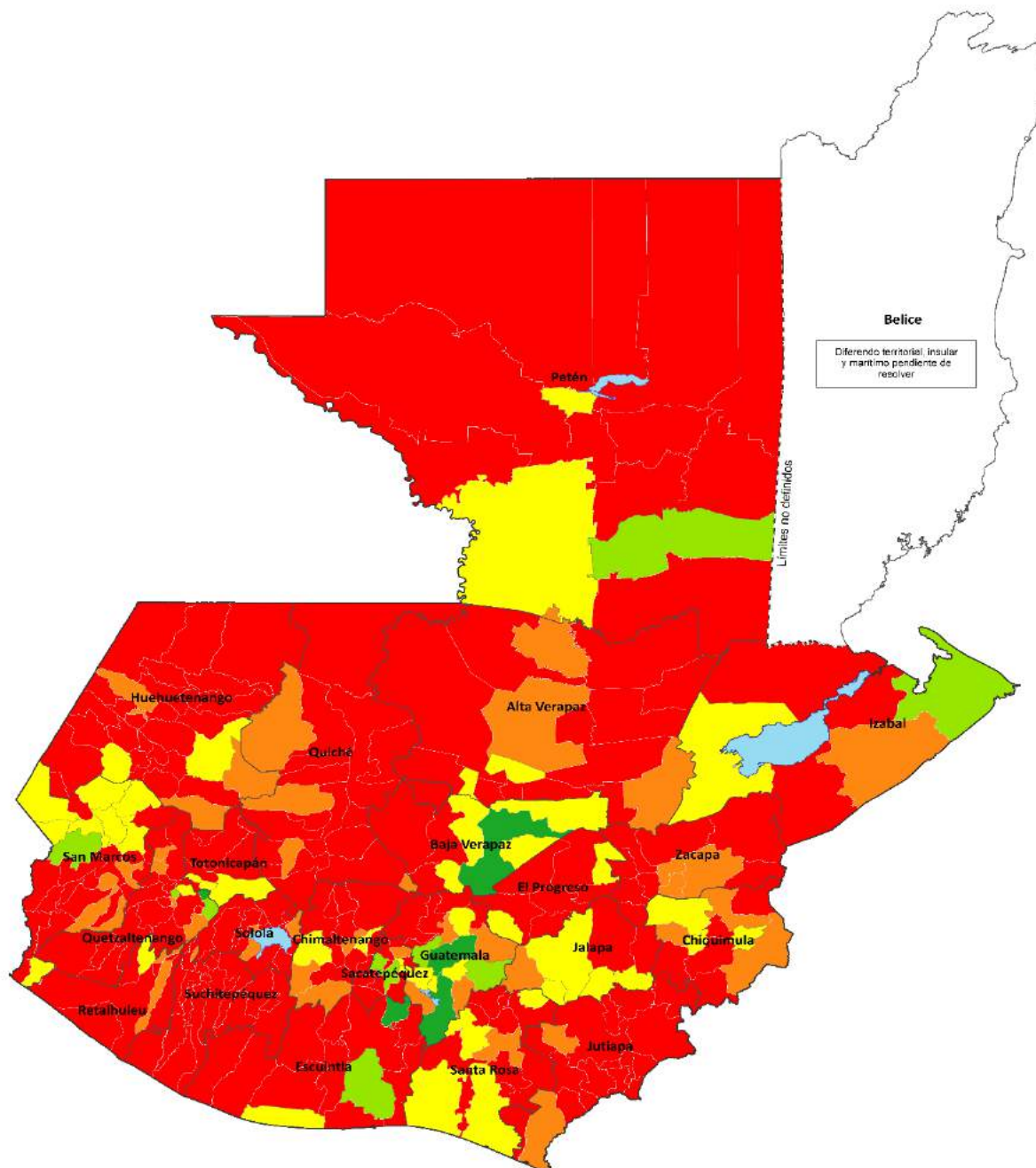
Los datos reportados que construyeron los resultados son los siguientes:

- Un grupo de 91 municipalidades (27% del total) han iniciado acciones para la formulación de un plan de ordenamiento territorial -POT-; 59 de ellas (17% de 340) ya cuenta con un Acta del Concejo Municipal que aprueba el proceso de formulación del POT; 58 municipalidades se encuentran en la Fase III de la metodología PDM-OT (plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial); 17 municipalidades reportaron la existencia de un plan de uso de suelo, aprobado; y 4 municipalidades (el 1% de 340) reportaron reglamento de ordenamiento territorial municipal, aprobado por Concejo Municipal y publicado en el Diario Oficial.
- 105 municipalidades (31% del total) han logrado establecer relaciones de coordinación institucional con ministerios y oficinas rectoras sectoriales relacionadas con diferentes aspectos del ordenamiento territorial; 90 con SEGEPLAN, 26 con el INAB, 20 con el CONAP, 10 con DICABI, 7 con FONTIERRAS, 3 con OCRET, 8 con SAA, 11 con los dos Registros Generales de la Propiedad, 6 con el MCIV, 35 con el MARN, 27 con el INE, 16

con el IGN, 3 con el IDAEH, 20 con el RIC, 36 con el MAGA, 8 con el MICUDE, 40 con el MSPAS, 15 con Mancomunidades, y 11 con el INFOM.

- 50 municipalidades (15% del total), reportan la existencia de alguna intervención de ordenamiento territorial; 22 en áreas protegidas, 9 en tierras comunales, 6 en ejido, 27 en barrio o zona urbana, 13 en comunidad rural, 10 en astillero, 5 en asentamiento precario, 20 en bosques, 9 en casco histórico, 8 en lugar sagrado, 19 en parque municipal, y 20 en recurso hidrobiológico. Se presenta a continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 36. Indicador acciones para la gestión ordenada del territorio, 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.7.6 Indicador Gestión de riesgo en la formulación de proyectos derivados de la planificación operativa.

El Código Municipal en sus artículos 35, 68, y 96 estableció regulaciones para que la formulación y evaluación de proyectos, incorpore para todos los casos la gestión de riesgo para la reducción de desastres, lo que implica acciones cuyo alcance incluye diseños de prevención en la pre-inversión para asegurar el normal funcionamiento y prestación de los servicios públicos en condiciones de desastre, y para lo cual contará con el apoyo, la asesoría y asistencia técnica de la CONRED.

El propósito de este indicador es propiciar que las medidas de reducción de vulnerabilidad se consideren en la etapa de pre-inversión de los proyectos que se derivan de la planificación operativa, a fin de promover una inversión pública segura. Se pretende que dichas medidas se reflejen tanto en el estudio técnico (estudios de prefactibilidad, factibilidad, diseño final, planos y/o descripción), como en el financiero.

**Cuadro 62. Indicador de gestión de riesgo en la formulación de proyectos, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	5	0.9654	1%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	41	0.6970	12%
Media	De 0.4001 a 0.6000	6	0.5229	2%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	14	0.3116	4%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	274	0.0129	81%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.1994</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

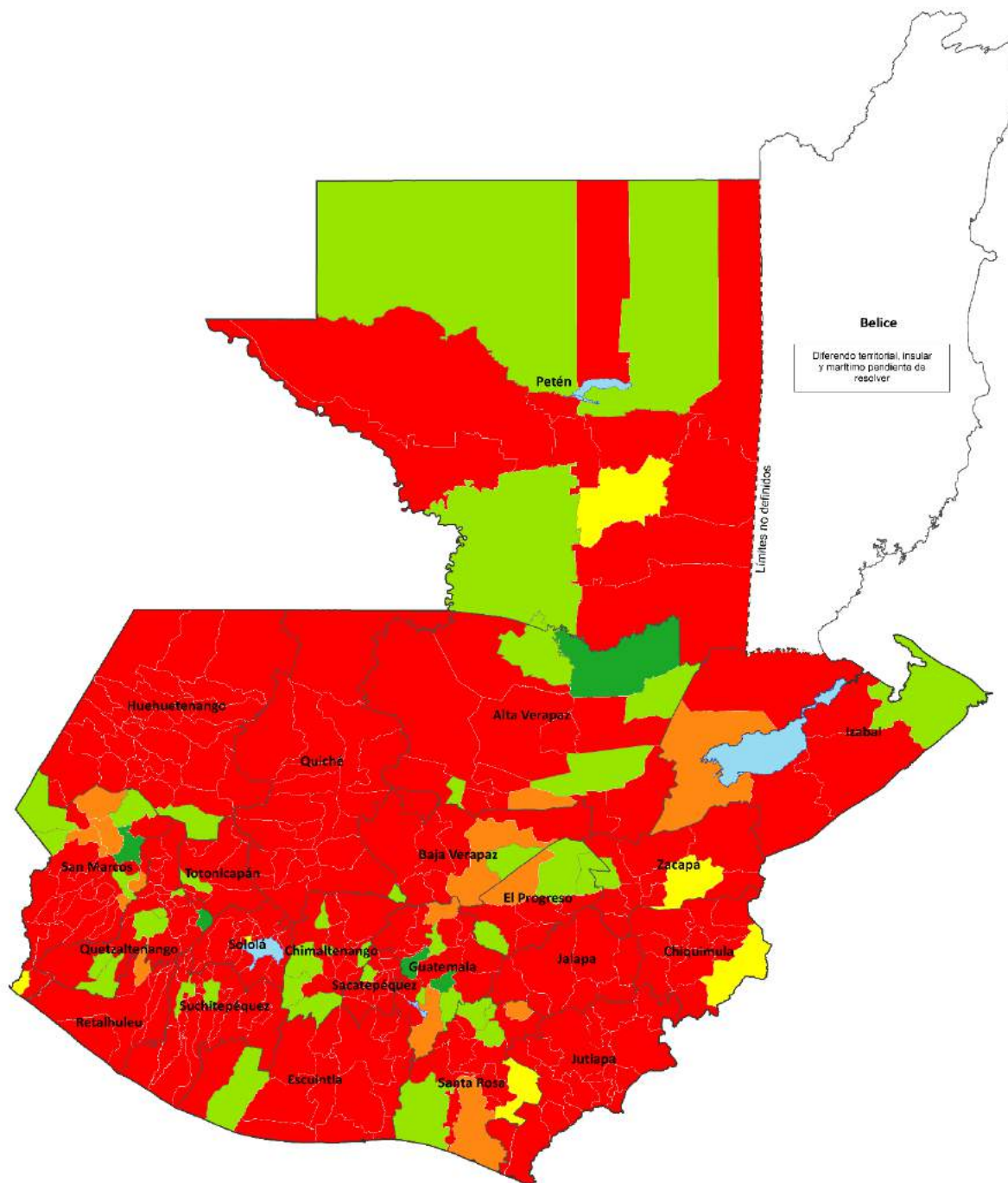
Los datos permiten identificar que 46 municipalidades (14% del total) lograron niveles de cumplimiento para las categorías altas, y 294 municipalidades (86% del total), sus niveles de cumplimiento las ubican en las categorías bajas.

Los datos reportados sobre los aspectos evaluados que construyeron los resultados son los siguientes:

- 178 municipalidades (52% del total) incluyeron en el POA un total de 5,031 proyectos que se encuentran registrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-; de dichos proyectos, 70 municipalidades (21% del total) formularon 945 proyectos con análisis de riesgo, medidas de mitigación y con asignaciones presupuestarias para tales fines.
- 31 municipalidades (9% el total) realizaron acciones sobre prácticas de seguridad interna como parte del plan institucional de respuesta -PIR-, de conformidad con la guía de fortalecimiento municipal elaborada por SEGEPLAN.

En suma, 70 municipalidades (21% del total) realizaron análisis de riesgo y medidas de mitigación en la formulación de proyectos, y 31 municipalidades (9% de 340) realizaron acciones relacionadas con el Plan Institucional de Respuesta ante eventos de riesgo y vulnerabilidad. En seguida, el mapa correspondiente al indicador. Se presenta el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 37. Indicador gestión de riesgo en la formulación de proyectos, 2018.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

### 5.7.7 Indicador ingresos por servicios ambientales.

La Ley de Mejoramiento y Protección del Medio Ambiente<sup>17</sup> y la Ley Forestal<sup>18</sup> establecen acciones que prevengan la contaminación del medio ambiente y mantenimiento del equilibrio ecológico, enfatizando la reforestación y la conservación de los bosques, para lo cual se propiciará el desarrollo forestal y su manejo sostenible, para lo cual se autorizó la captación de ingresos por concepto de pago por servicios ambientales.

El Indicador es la representación porcentual de ingresos recaudados en concepto de pago por servicios ambientales (forestales, ecoturismo, carbono, gestión integral del agua, etc.) en relación a los ingresos propios (excluyendo regalías), que el gobierno municipal ha percibido durante el año de la medición; con lo cual, se propicia incentivar las acciones que la municipalidad realiza en la conservación de los RRNN y medio ambiente; promover la sostenibilidad de la UGAM/Forestal u oficina equivalente; mejorar los medios de vida de la población; mejorar la cobertura forestal del municipio; y, garantizar la calidad ambiental.

**Cuadro 63. Indicador de Ingresos por servicios ambientales, número de municipios por rango y categoría.**

Categoría	Rango	No. Municipios	Promedio por categoría	Porcentaje municipios por categoría
Alta	De 0.8001 a 1.0000	56	0.9813	16%
Media alta	De 0.6001 a 0.8000	10	0.7194	3%
Media	De 0.4001 a 0.6000	14	0.4921	4%
Media baja	De 0.2001 a 0.4000	18	0.2891	5%
Baja	De 0.0000 a 0.2000	242	0.0246	71%
<b>Total</b>		<b>340</b>	<b>0.2765</b>	<b>100%</b>

Fuente: SEGEPLAN 2019; datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

Los datos permiten establecer que 66 municipalidades (19% del total) lograron niveles de cumplimiento para ubicarse dentro de las categorías altas, y 274 municipalidades (81% del total), alcanzaron niveles de cumplimiento de las categorías bajas.

El comportamiento de los resultados deviene de la información reportada, de la manera siguiente:

- 116 municipalidades (34% del total), lograron percibir Q16.9 millones por ingresos ambientales;
- 172 municipalidades (51% del total), percibieron Q863.2 miles de ingresos por concepto de aprovechamientos forestales;
- 60 municipalidades (18% del total), percibieron Q15.6 millones de ingresos por concepto de ecoturismo;

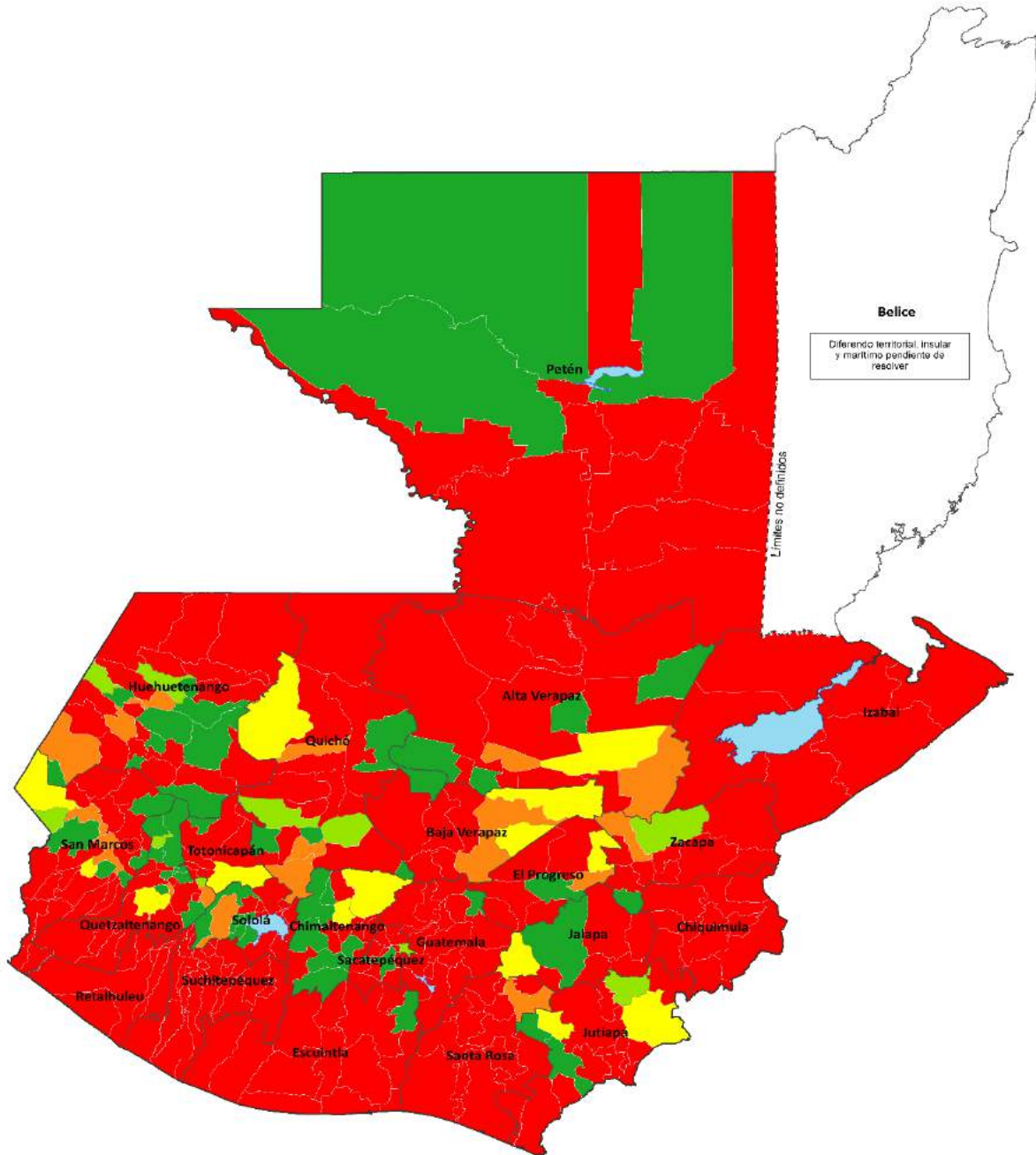
<sup>17</sup> Decreto No. 68-86 del Congreso de la República de Guatemala

<sup>18</sup> Decreto No. 101-96 del Congreso de la República de Guatemala

- 1219 municipalidades (38% del total) lograron percibir Q6.2 millones por concepto de licencias forestales urbanas, consumos forestales familiares, venta de plantas agroforestales, semillas y servicios de la oficina forestal.

En suma, un promedio de 120 municipalidades (35% del total) lograron ingresos por servicios ambientales, por el monto de Q39.6 millones. A continuación, el mapa correspondiente al indicador.

**Mapa 38. Indicador Gestión de Ingresos por servicios ambientales.**



Fuente: SEGEPLAN 2019; Datos de la plataforma informática del Ranking de la Gestión Municipal 2018.

## 6. Conclusiones.

- i. Los índices que tuvieron el mejor nivel de cumplimiento en la construcción del índice general fueron los de Información a la Ciudadanía y el de Participación Ciudadana; los índices que alcanzaron un bajo nivel de cumplimiento y afectaron el resultado del índice general, fueron la Gestión de los Servicios Públicos, la Gestión Financiera y la Gestión Estratégica, que son competencias propias del municipio por mandato Constitucional.
- ii. El comportamiento del Índice de Participación Ciudadana estuvo configurado por las 248 municipalidades que cumplen con la realización periódica y formal de las reuniones del COMUDE, con la participación de Alcaldes, Concejales y Síndicos, delegados para tal efecto, pero también, por la escasa participación de organizaciones de jóvenes, mujeres, pueblos maya, xinca, garífuna y otras organizaciones, en las reuniones del COMUDE, en 311 municipalidades. relacionados al número de reuniones del COMUDE y la participación de Alcaldes,

Un mejor cumplimiento del índice puede contribuir al logro de las metas estratégicas, las prioridades y los objetivos de desarrollo sostenible “Terminar con la pobreza en todas sus expresiones en todas partes”, pues el nivel local que se estableció en el Sistema de Consejos de Desarrollo para lograr la efectiva participación de los referidos grupos de la población, en la gestión pública para la planificación del desarrollo.

- iii. En el índice de Información Ciudadana los aspectos que determinaron su comportamiento en la medición, es que 249 municipalidades rindieron cuentas cuatrimestrales y anuales al COMUDE enfocados en resultados, y también, facilitaron el acceso a la información pública en todo momento de conformidad con la respectiva legislación; para ello utilizaron como principal medio de información a la población, sus páginas públicas por internet.

Un mayor grado de cumplimiento de este índice, puede contribuir a la meta estratégica, la prioridad nacional y el objetivo de “Reducir sustancialmente la corrupción y el soborno en todas sus formas”, a la Prioridad Nacional de Desarrollo “Transparencia, Fortalecimiento Institucional, Seguridad y Justicia”, y consecuentemente al Objetivo de Desarrollo Sostenible “Promover sociedades pacíficas, e inclusivas para el desarrollo sostenible”.

- iv. La medición del índice de gestión de servicios públicos, fue afectada por la falta de información reportada por un grupo de 136 municipalidades, los aspectos que determinaron los resultados del índice se refieren a un total de 851,290 viviendas en el área urbana y rural (22% de un total de 3,943,085), cuentan con conexión de agua domiciliar; 151 sistemas distribución de agua (de un total de 843), cuentan con certificado de calidad de agua, emitido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; también que un total de 408,703 viviendas del área urbana y rural (10% del total indicado), cuentan con una conexión domiciliar a drenaje sanitario;

418,764 viviendas (11% del referido total) cuentan con servicio de gestión y manejo de residuos y desechos sólidos.

Un aspecto relevante que incide en la gestión de servicios públicos, es la escasa coordinación de acciones de las municipalidades con la rectoría sectorial de los ministerios y oficinas del Organismo Ejecutivo, en el cumplimiento de Leyes emitidas por el Congreso de la República, que limita la territorialización de las políticas públicas de alcance nacional, conforme lo establece el artículo 134 de la Constitución Política de la República, como condición necesaria de la Autonomía delegada a las Municipalidades para el cumplimiento de sus competencias propias.

Una mejora en el cumplimiento del índice puede contribuir a la meta estratégica “Seguridad Alimentaria y Nutricional”, y en el Objetivo de Desarrollo Sostenible “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, y la mejora de la nutrición, y promover la agricultura sostenible”.

- v. En el índice de gestión administrativa, los aspectos relevantes que determinaron su comportamiento en la medición, es que un promedio de 170 municipalidades (50% de las 340) cuentan con oficina de información al vecino con persona y señalización claramente bilingüe; en 224 municipalidades 8 funcionarios y empleados poseen título universitario; y 140 municipalidades contaron con reglamentos orgánicos, de funciones y procedimientos de sus oficinas.

Se hace evidente que es necesario enfatizar el enfoque de atención y comunicación bilingüe en los municipios con su mayoría de población maya, xinca y garífuna, para facilitar a los vecinos sus gestiones en la municipalidad.

Otro aspecto que constituye una falencia es el nivel técnico y profesional del personal, en virtud de la complejidad de las funciones relacionadas con la administración y operación de servicios públicos, formulación y ejecución de proyectos, planificación del desarrollo, estratégica y operativa, adquisiciones y contrataciones de obra pública, y gestión financiera integrada.

Un mejor nivel de cumplimiento del índice contribuirá a mejores logros en las metas estratégicas, prioridades nacionales y objetivos de desarrollo sostenible relacionado con la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos, y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

- vi. En el índice de gestión financiera, los aspectos que configuraron el nivel de cumplimiento alcanzado se refieren al total de los ingresos propios sin regalías percibidos por las municipalidades alcanzó el monto de Q3,927.3 millones, que representa el 31.68% de los Q12,447.6 millones de ingresos sin endeudamiento, lo que resulta en una recaudación máxima de Q1,278.07 por habitante y una recaudación mínima de Q150.19; el total de IUSI recaudado fue de Q1,108.6 millones que fue el 28.23% del total de ingresos propios.



El monto total de las inversiones en capital alcanzó los Q4,140.7 millones, que representa el 32.77% de los Q12,634.7 millones del presupuesto total de egresos de las municipalidades para el período de la medición; Q1,043.0 millones de inversiones en capital se realizaron con recursos de las transferencias del gobierno central por aporte constitucional; Q65.5 millones de inversiones en capital se realizaron con los ingresos propios recaudados.

La inversión pública municipal está sujeta a dos procesos complejos que limitan alcanzar mejores niveles de cumplimiento: el ciclo de formulación de los proyectos, y el proceso de adquisición o contratación de la ejecución de la inversión, que generalmente se realiza por los métodos de cotización y licitación pública.

Un mejor nivel de cumplimiento de este índice podría contribuir a un mejor cumplimiento de la meta estratégica, la prioridad nacional y el objetivo de desarrollo sostenible “Reducir la desigualdad en y entre los países”.

- vi. En el índice de Gestión Estratégica, los aspectos que determinaron el nivel de cumplimiento alcanzado se refieren a las 53 municipalidades que cumplen con elaborar y relacionar su planificación del desarrollo -PDM-OT- y la planificación estratégica, multianual y operativa, con pocos proyectos que los integran (33); y las 85 municipalidades que elaboran instrumentos y acciones de gestión ordenada del territorio.

Un mejor nivel de cumplimiento de este índice contribuirá a la meta estratégica de desarrollo “Los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión, para atender las necesidades y demandas de la población”, en consecuencia, también contribuirá a la prioridad nacional de desarrollo de ordenamiento territorial, y al objetivo de desarrollo sostenible “Lograr que las ciudades y asentamientos humanos, sean inclusivos seguros, resilientes y sostenibles”.

## 7. Desafíos.

- i. En virtud de la naturaleza de las competencias municipales establecidas en el mandato constitucional para la delegación de autonomía a las municipalidades, es indispensable exhortar y concientizar a los Alcaldes de su deber y compromiso con la Constitución y las Leyes, para trabajar y lograr el desarrollo del municipio, por lo cual, la gestión de los servicios públicos, la gestión estratégica y la gestión financiera, deben ser sus prioridades de política, gestión y rendición de cuentas.
- ii. El Concejo Municipal debe buscar todos los apoyos institucionales y sociales posibles, para motivar y lograr la organización efectiva de los sectores sociales del municipio, y promover su participación en la gestión pública municipal, en el proceso de planificación y gestión de los proyectos que impulsen el desarrollo de la economía, y de la prestación de servicios a los vecinos del municipio.
- iii. Es conveniente que el gobierno municipal, coordine la utilización de todos los edificios públicos municipales e institucionales con presencia en el municipio, para publicar en forma impresa, legible, gráfica y bilingüe cuando corresponda, la información pública de la gestión de la municipalidad, como un mecanismo de rendición de cuentas a la población sin acceso a la tecnología informática.
- iv. Es sumamente importante que los ministerios del Organismo Ejecutivo que por mandato constitucional son rectores sectoriales, ejecuten acciones de coordinación de las políticas sectoriales con las municipalidades, para el cumplimiento de legislación nacional, principalmente en las áreas de salud pública y asistencia social, en la gestión del ambiente y los recursos naturales, para certificar los servicios públicos de distribución de agua apta para el consumo humano, el adecuado manejo y tratamiento de aguas residuales sanitarias y de los desechos sólidos.

El ente fiscalizador, debe realizar la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los resultados de la gestión pública municipal, y la prestación de los servicios públicos con eficiencia y eficacia.

- v. Que la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM- con el apoyo del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, realicen y logren las acciones de coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- y la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC- para establecer programas constantes de tecnificación y profesionalización de los servidores públicos municipales, a través de modalidades académicas ajustadas a la realidad local.

Las competencias laborales que necesitan ser fortalecidas están relacionadas con las áreas de planificación del desarrollo, planificación estratégica y operativa; formulación, evaluación y administración de la ejecución de proyectos; y la administración de los procesos de adquisiciones y contrataciones con las modalidades de cotización y licitación.

- vi. Para mejorar la gestión financiera de las municipalidades se puede trabajar en dos escenarios paralelos: a) Que el Instituto de Fomento Municipal, coordine con el Ministerio de Finanzas Públicas y la Contraloría General de Cuentas, un instructivo especial y temporal, que simplifique y agilice el cumplimiento de la legislación básica de las modalidades de contratación por licitación pública y cotización; b) Que con el liderazgo de la Dirección General Normativa de las Adquisiciones del Estado del MINFIN, y la participación de la Contraloría General de Cuentas, y la ANAM, se elabore una propuesta de nueva Ley de Contrataciones del Estado, que simplifique los procedimientos de cotización y licitación, principalmente para la inversión pública municipal.
- vii. Que las Direcciones de la SEGEPLAN realicen una estrategia coordinada de acciones internas, e involucren al INFOM, en programas constantes de capacitación y seguimiento de la formulación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, los planes estratégicos, multianuales y anuales, con enfoque integral, para mejorar la identificación de los resultados y productos de la gestión pública que pueden mejorar sustantivamente la calidad de vida de los municipios.

## **8. Mapas departamentales por índice.**

Con el fin de facilitar al lector la comprensión de los resultados obtenidos por las municipalidades en cada uno de los seis índices temáticos y del índice general, el cual sintetiza a los seis temáticos. En este apartado se presentan siete mapas departamentales, uno por cada índice, los cuales muestran la categoría que ocupa cada municipio según el color que presentan.

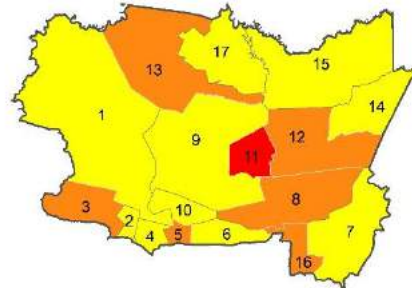
De esta manera, al observar los mapas se puede determinar o identificar fácilmente los resultados obtenidos por municipio en el departamento al que pertenece y con ello tiene la posibilidad de hacer comparaciones con los municipios que integran su departamento e incluso con municipios de otros departamentos.

Lo anterior le permitirá apreciar a municipios que se aproximan a las mejores prácticas del país en relación al municipio de su interés y determinar las brechas existentes para alcanzar una mejor gestión municipal. Para reducir las brechas identificadas, las municipalidades deberán trabajar coordinadamente con entidades de cooperación y asistencia técnica municipal identificadas en la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades.

### Mapa 39. Resultados Departamentales por índice 2018. Alta Verapaz.

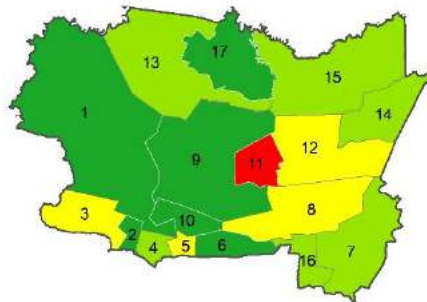
Municipios

- |                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1 Cobán                 | 10 San Juan Chamelco           |
| 2 Santa Cruz Verapaz    | 11 Lanquín                     |
| 3 San Cristóbal Verapaz | 12 Cahabón                     |
| 4 Tactic                | 13 Chisec                      |
| 5 Tamahú                | 14 Chahal                      |
| 6 Tukurú                | 15 Fray Bartolomé de las Casas |
| 7 Panzós                | 16 Santa Catalina la Tinta     |
| 8 Senahú                | 17 Raxruhá                     |
| 9 San Pedro Carchá      |                                |

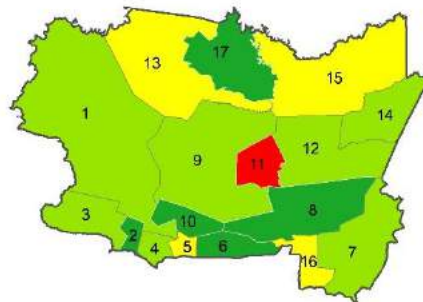


Gestión Municipal (General)

Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	

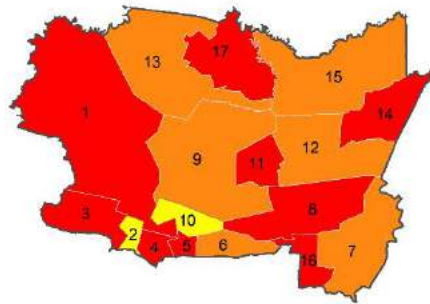


Participación Ciudadana

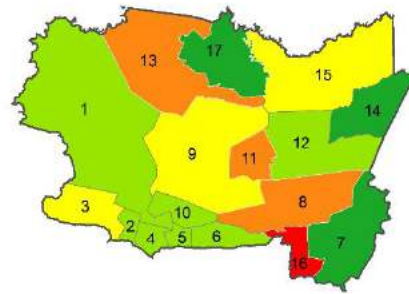


Información a la Ciudadanía

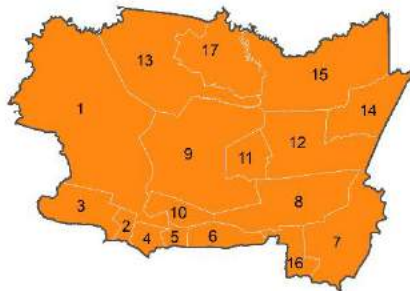
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018.



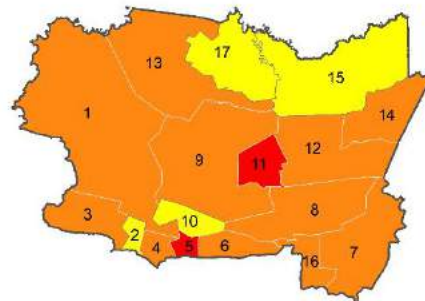
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

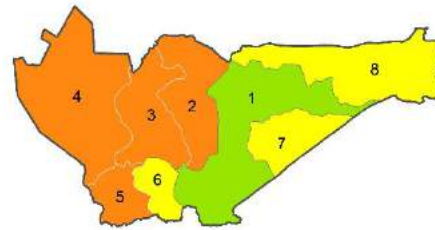
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018.

## Mapa 40. Resultados departamentales por índice 2018. Baja Verapaz.

### Municipios

- |                     |                |
|---------------------|----------------|
| 1 Salamá            | 5 Granados     |
| 2 San Miguel Chicaj | 6 El Chol      |
| 3 Rabinal           | 7 San Jerónimo |
| 4 Cubulco           | 8 Purulhá      |

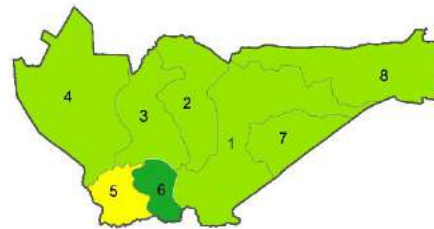
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

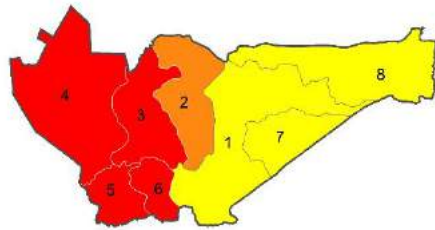


Participación Ciudadana

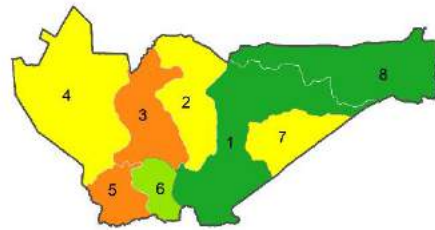


Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018.



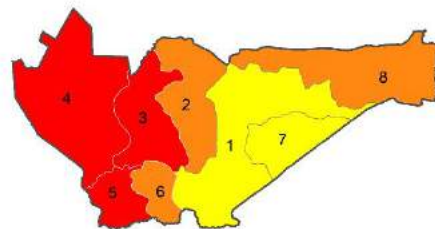
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

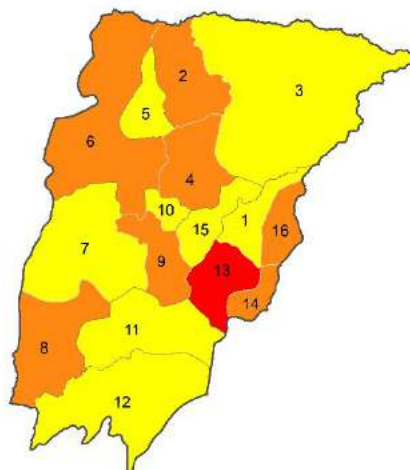
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

**Mapa 41. Resultados departamentales por índice 2018. Chimaltenango.**

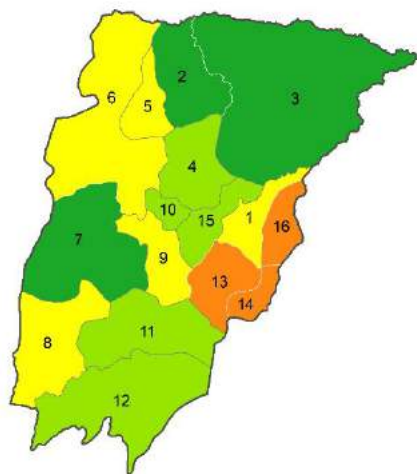
**Municipios**

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1 Chimaltenango          | 9 Patzún              |
| 2 San José Poaquil       | 10 Santa Cruz Balanyá |
| 3 San Martín Jilotepeque | 11 Acatenango         |
| 4 Comalapa               | 12 Yepocapa           |
| 5 Santa Apolonia         | 13 San Andrés Itzapa  |
| 6 Tecpán Guatemala       | 14 Parramos           |
| 7 Patzún                 | 15 Zaragoza           |
| 8 Pochuta                | 16 El Tejar           |

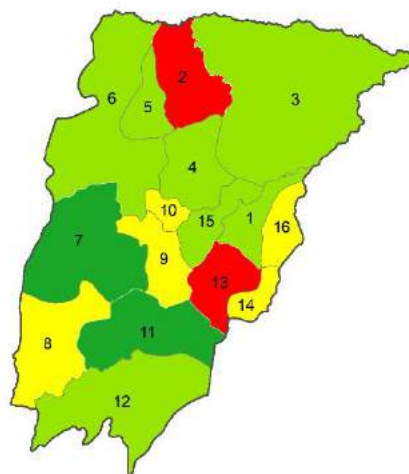
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



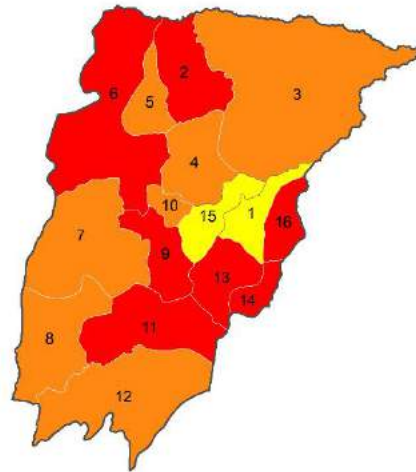
Participación Ciudadana



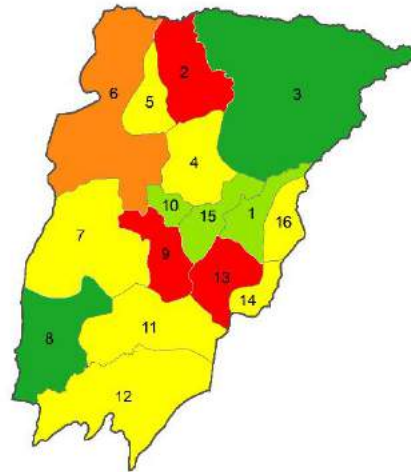
Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018.

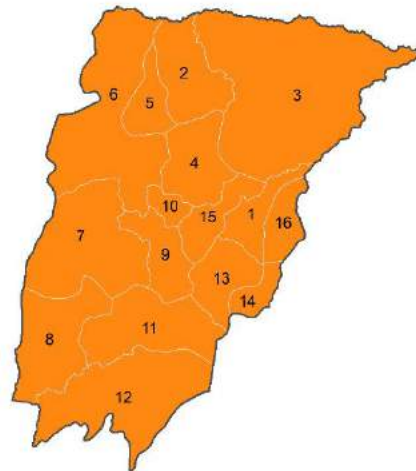




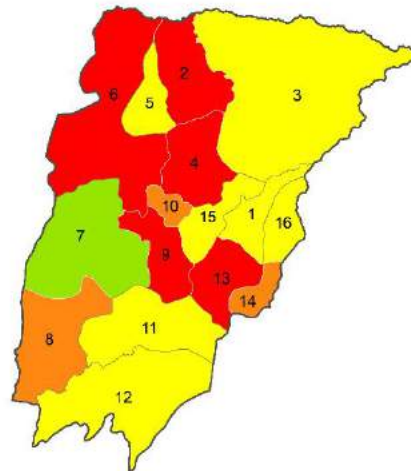
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

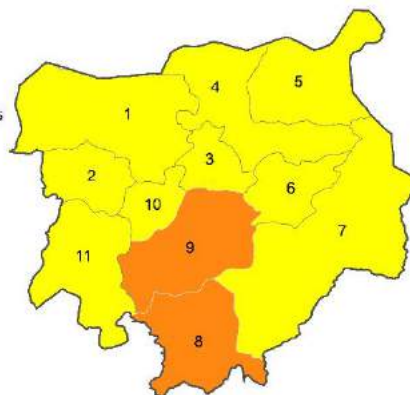
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

**Mapa 42. Resultados departamentales por índice 2018 Chiquimula.**

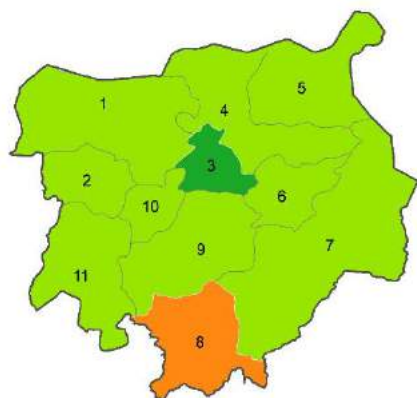
Municipios

- 1 Chiquimula
- 2 San José La Arada
- 3 San Juan la Ermita
- 4 Jocotán
- 5 Camotán
- 6 Olopa
- 7 Esquipulas
- 8 Concepción Las Minas
- 9 Quezaltepeque
- 10 San Jacinto
- 11 Ipala

Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



Participación Ciudadana



Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



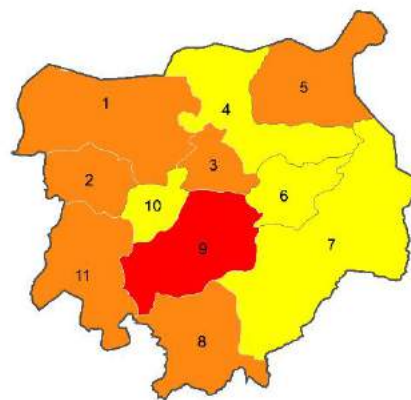
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

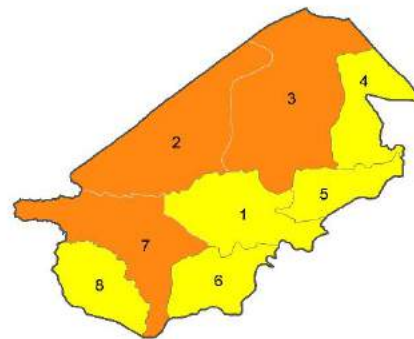
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

**Mapa 43. Resultados departamentales por índice 2018. El Progreso.**

**Municipios**

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 1 Guastatoya                  | 5 El Jicaro          |
| 2 Morazán                     | 6 Sansare            |
| 3 San Agustín Acasaguastlán   | 7 Sanarate           |
| 4 San Cristóbal Acasaguastlán | 8 San Antonio La Paz |

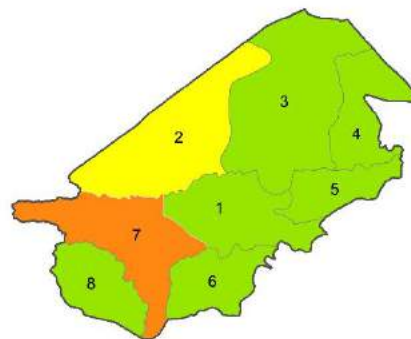
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

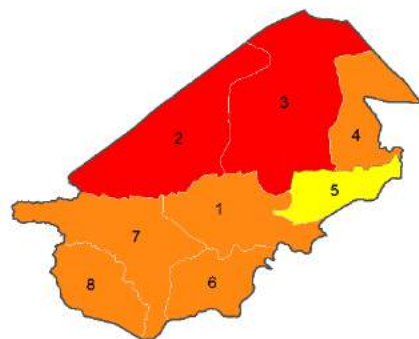


Participación Ciudadana

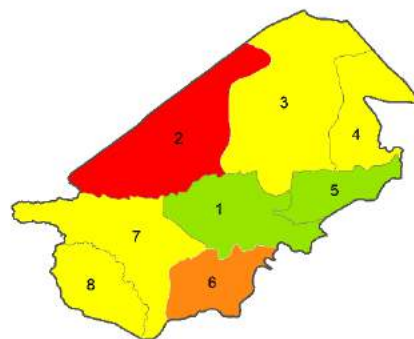


Información a la Ciudadanía

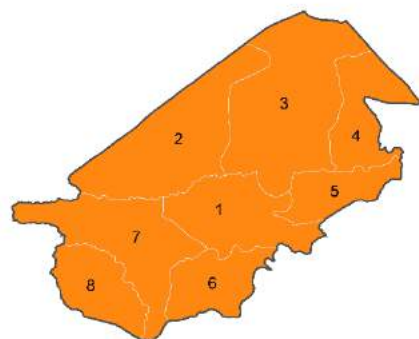
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



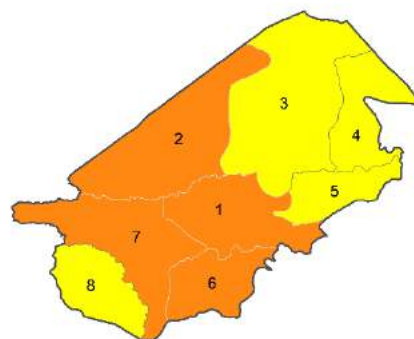
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

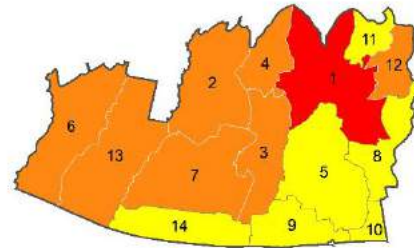
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 44. Resultados departamentales por índice 2018. Escuintla.

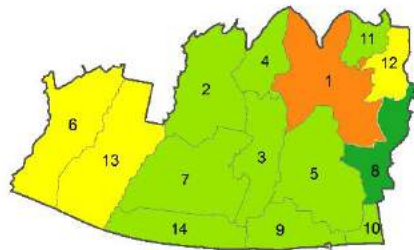
Municipios

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1 Escuintla                 | 8 Guanagazapa         |
| 2 Santa Lucía Cotzumalguapa | 9 San José            |
| 3 La Democracia             | 10 Iztapa             |
| 4 Siquinalá                 | 11 Palín              |
| 5 Masagua                   | 12 San Vicente Pacaya |
| 6 Tiquisate                 | 13 Nueva Concepción   |
| 7 La Gomera                 | 14 Sipacate           |

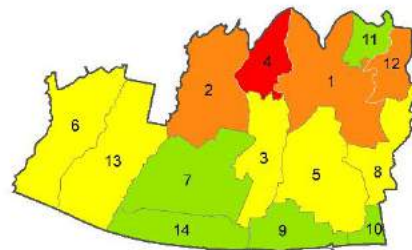
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

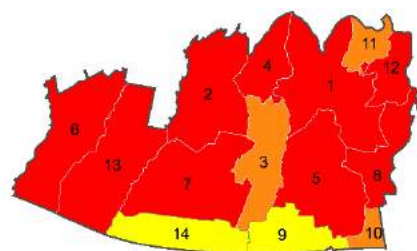


Participación Ciudadana

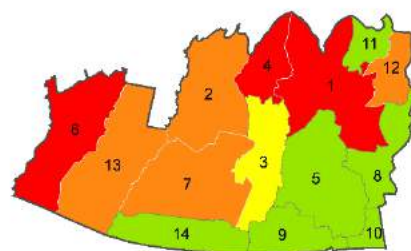


Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



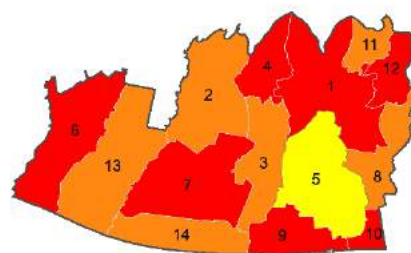
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

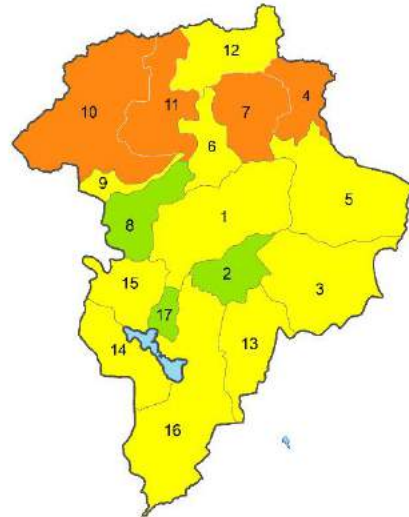
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 45. Resultados departamentales por índice 2018. Guatemala.

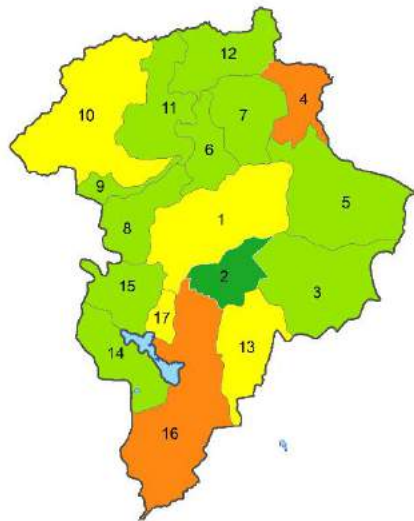
Municipios

- 1 Guatemala
- 2 Santa Catarina Pinula
- 3 San José Pinula
- 4 San José del Golfo
- 5 Palencia
- 6 Chinnautla
- 7 San Pedro Ayampuc
- 8 Mixco
- 9 San Pedro Sacatepéquez
- 10 San Juan Sacatepéquez
- 11 San Raymundo
- 12 Chuarrancho
- 13 Fraijanes
- 14 Amatitlán
- 15 Villa Nueva
- 16 Villa Canales
- 17 Petapa

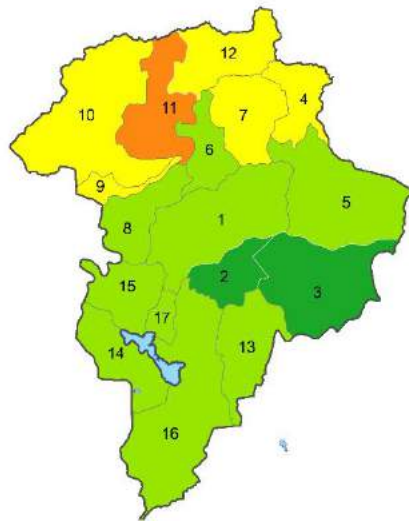
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



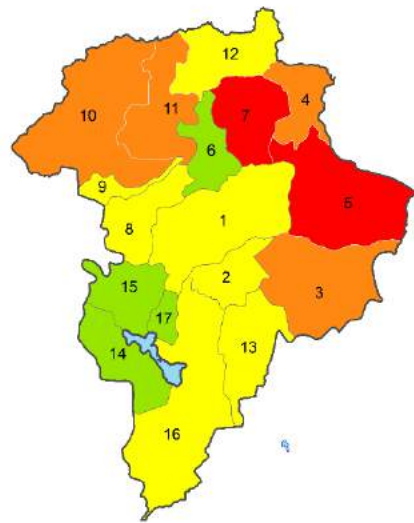
Participación Ciudadana



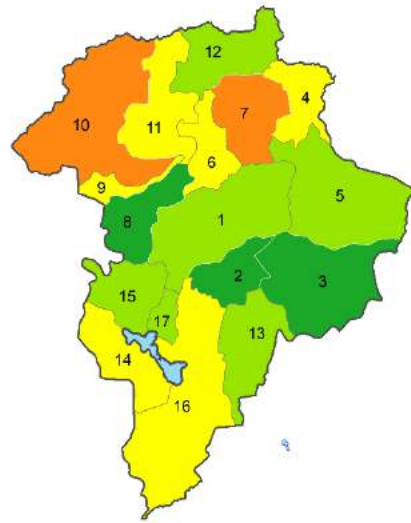
Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

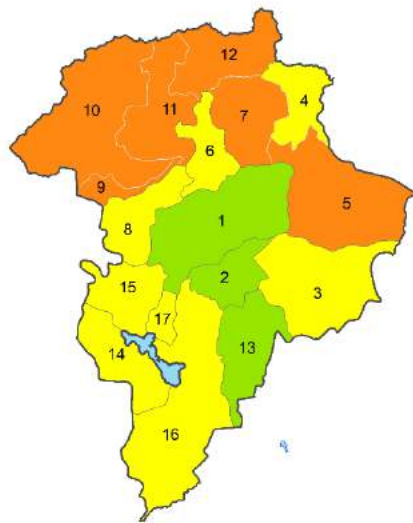




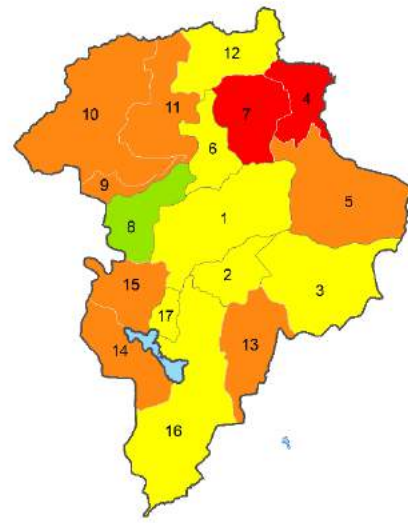
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

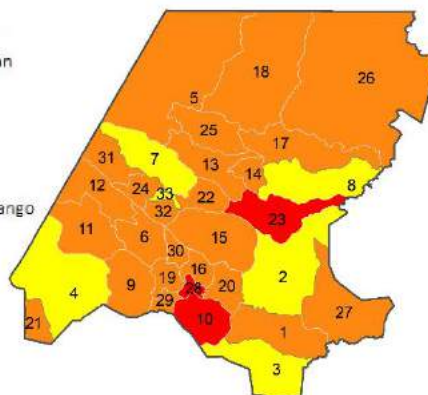
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 46. Resultados departamentales por índice 2018. Huehuetenango.

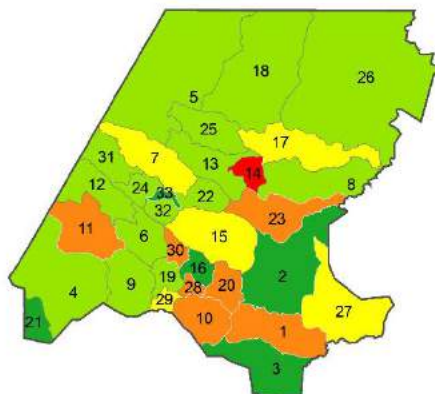
### Municipios

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 Huehuetenango                | 18 San Mateo Ixtatán           |
| 2 Chiantlá                     | 19 Colotenango                 |
| 3 Malacatancito                | 20 San Sebastián Huehuetenango |
| 4 Cuilco                       | 21 Tectitán                    |
| 5 Nentón                       | 22 Concepción Huista           |
| 6 San Pedro Néctá              | 23 San Juan Ixcoy              |
| 7 Jacaltenango                 | 24 San Antonio Huista          |
| 8 San Pedro Soloma             | 25 San Sebastián Coatán        |
| 9 San Idelfonso Ixtahuacán     | 26 Barillas                    |
| 10 Santa Bárbara               | 27 Aguacatán                   |
| 11 La Libertad                 | 28 San Rafael Pétzal           |
| 12 La Democracia               | 29 San Gaspar Ixchil           |
| 13 San Miguel Acatán           | 30 Santiago Chimaltenango      |
| 14 San Rafael La Independencia | 31 Santa Ana Huista            |
| 15 Todos Santos Cuchumatán     | 32 Unión Cantinil              |
| 16 San Juan Atitán             | 33 Petatán                     |

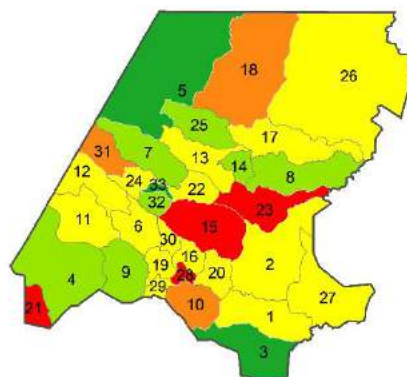
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

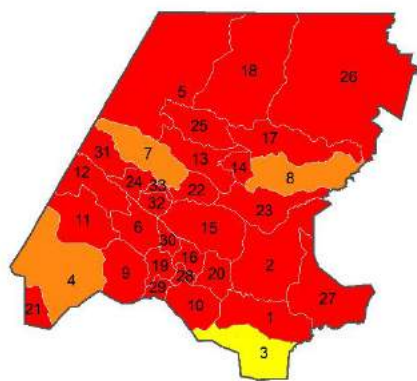


Participación Ciudadana

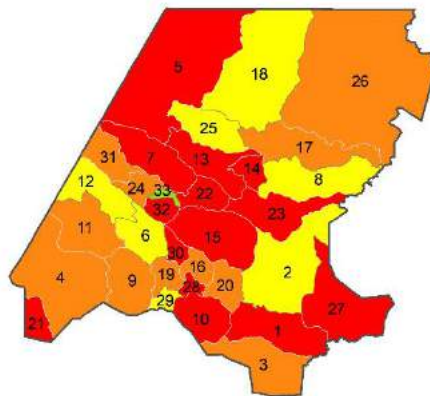


Información a la Ciudadanía

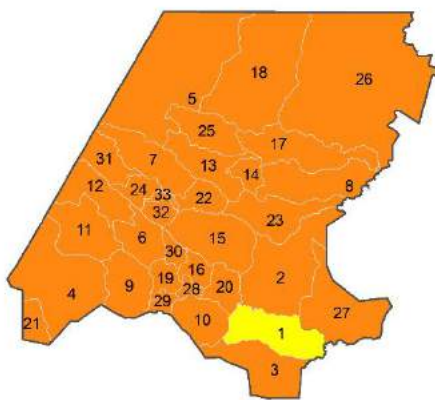
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



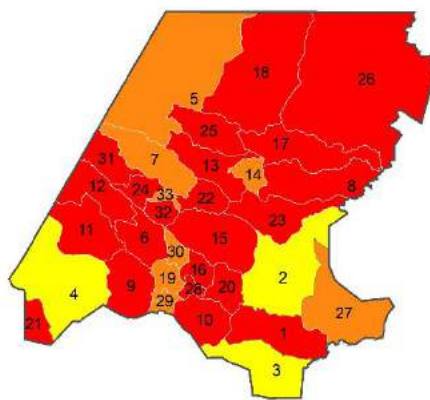
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

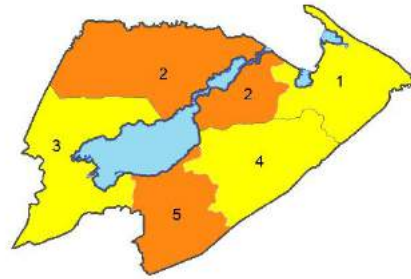
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 47. Resultados departamentales por índice 2018. Izabal.

**Municipios**

- 1 Puerto Barrios
- 2 Livingston
- 3 El Estor
- 4 Morales
- 5 Los Amates

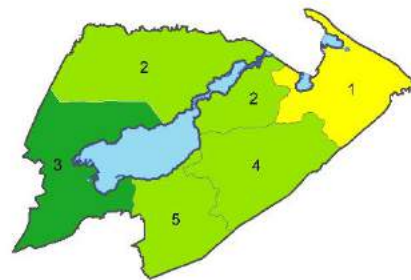
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

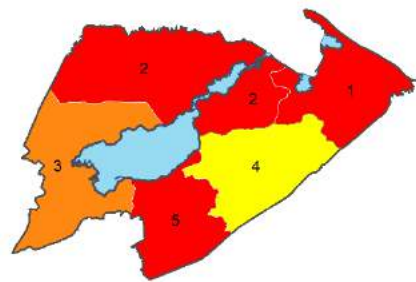


Participación Ciudadana



Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



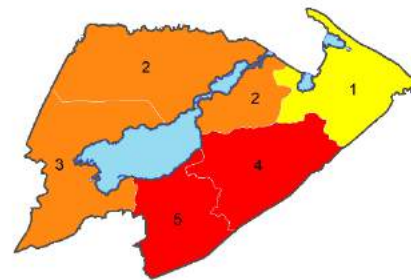
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

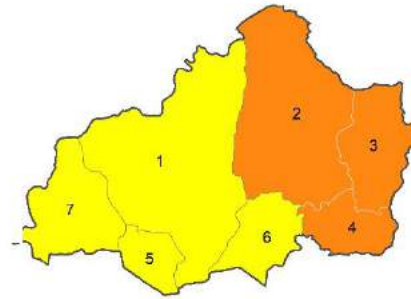
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 48. Resultados departamentales por índice 2018. Jalapa.

Municipios

- 1 Jalapa
- 2 San Pedro Pinula
- 3 San Luis Jilotepeque
- 4 San Manuel Chaparrón
- 5 San Carlos Alzatate
- 6 Monjas
- 7 Matequesquintla

Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

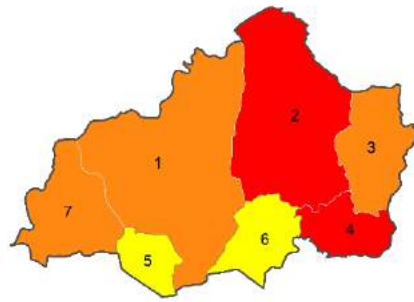


Participación Ciudadana



Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



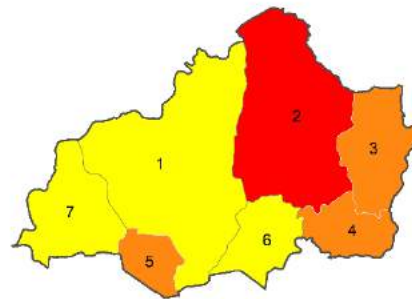
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

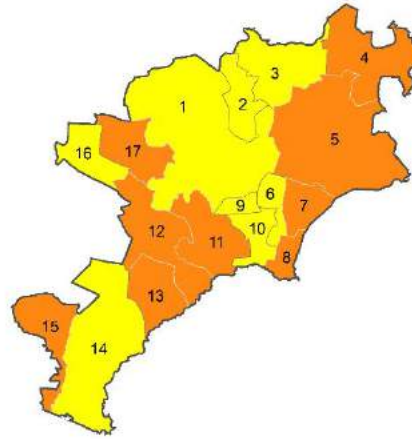
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 49. Resultados departamentales por índice 2018. Jutiapa.

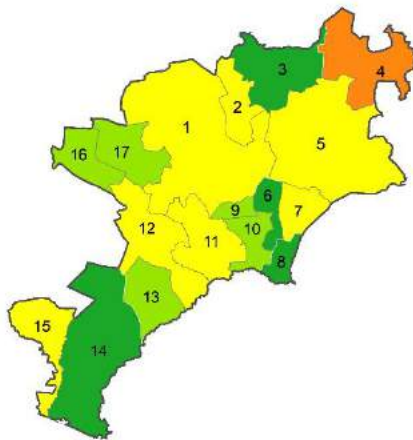
**Municipios**

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| 1 Jutiapa             | 10 Zapotitlán        |
| 2 El Progreso         | 11 Comapa            |
| 3 Santa Catarina Mita | 12 Jalpatagua        |
| 4 Agua Blanca         | 13 Conguaco          |
| 5 Asunción Mita       | 14 Moyuta            |
| 6 Yupiltepeque        | 15 Pasaco            |
| 7 Atescatempa         | 16 San José Acatempa |
| 8 Jerez               | 17 Quesada           |
| 9 El Adelanto         |                      |

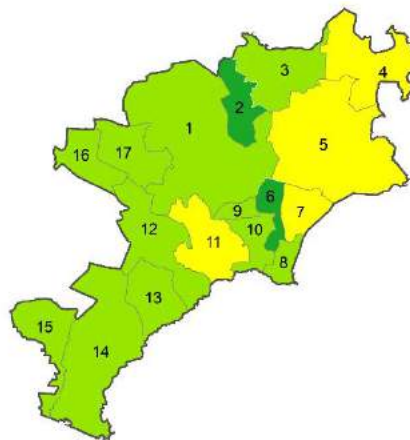
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



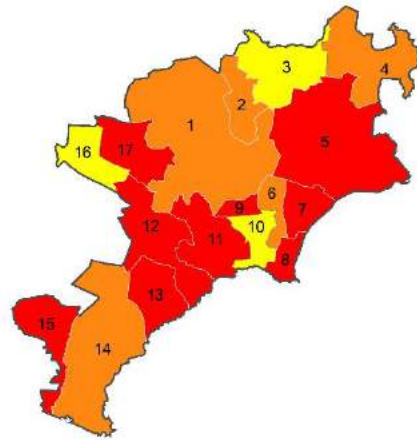
Participación Ciudadana



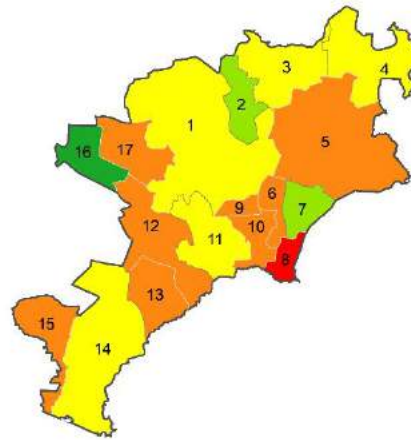
Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

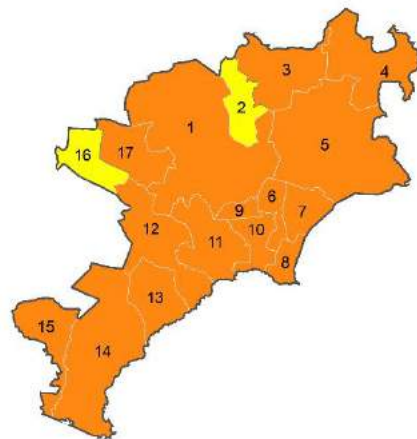




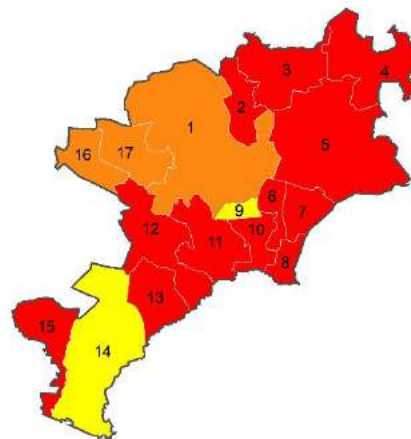
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

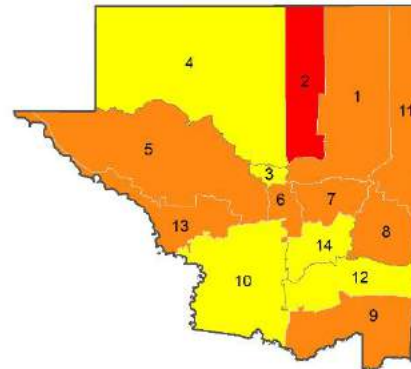
v Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 50. Resultados departamentales por índice 2018. Petén.

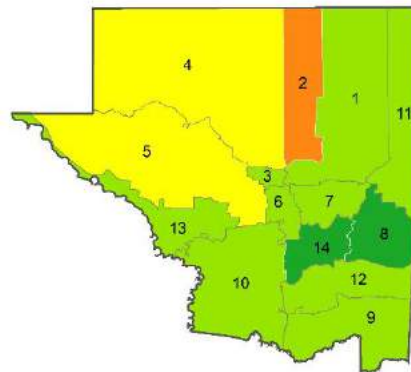
### Municipios

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| 1 Flores        | 8 Dolores            |
| 2 San José      | 9 San Luis           |
| 3 San Benito    | 10 Sayaxché          |
| 4 San Andrés    | 11 Melchor de Mencos |
| 5 La Libertad   | 12 Poptún            |
| 6 San Francisco | 13 Las Cruces        |
| 7 Santa Ana     | 14 El Chal           |

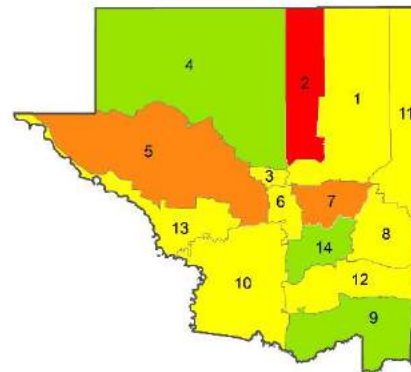
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

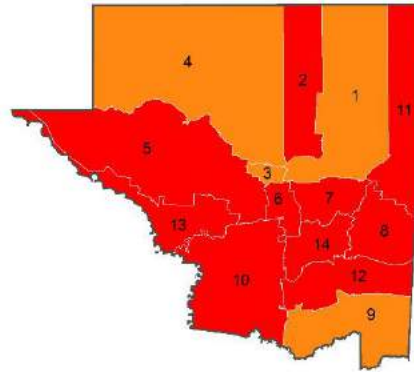


Participación Ciudadana

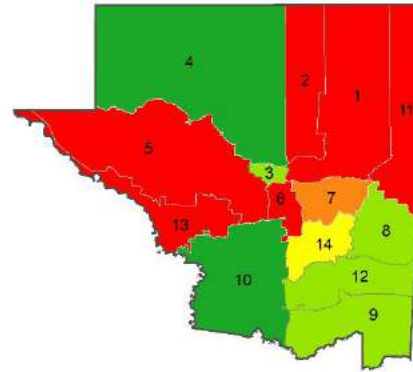


Información a la Ciudadanía

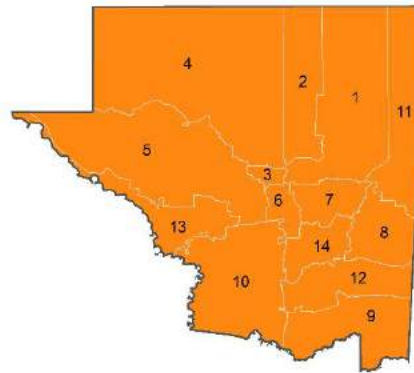
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



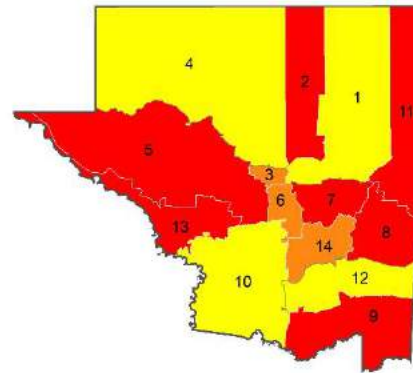
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

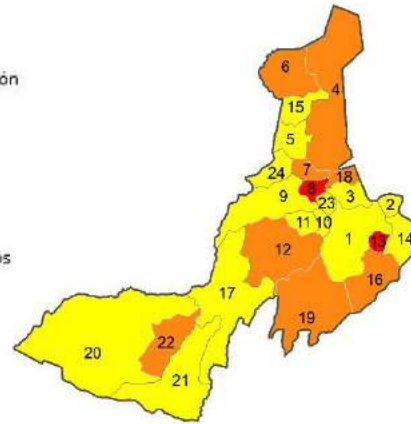
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 51. Resultados departamentales por índice 2018. Quetzaltenango.

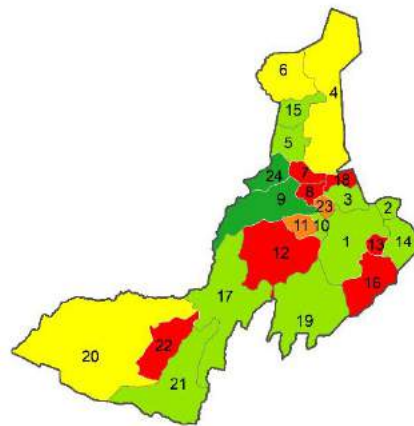
### Municipios

1 Quetzaltenango	13 Almolonga
2 Salcajá	14 Cantel
3 Olinstepeque	15 Huitán
4 San Carlos Sija	16 Zunil
5 Sibilia	17 Colomba
6 Cabricán	18 San Francisco La Unión
7 Cajolá	19 El Palmar
8 San Miguel Sigüilla	20 Coatepeque
9 San Juan Ostuncalco	21 Génova
10 San Mateo	22 Flores Costa Cuca
11 Concepción Chiquirichapa	23 La Esperanza
12 San Martín Sacatepéquez	24 Palestina de los Altos

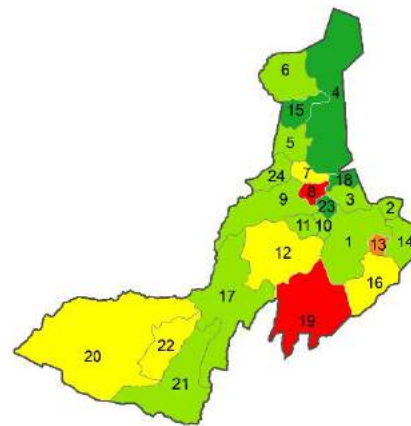
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

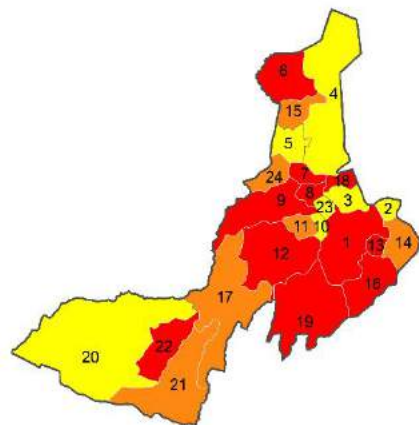


Participación Ciudadana

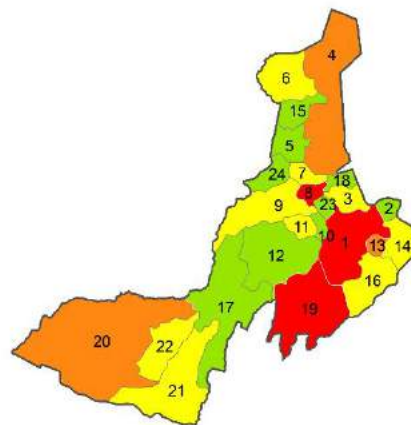


Información a la Ciudadanía

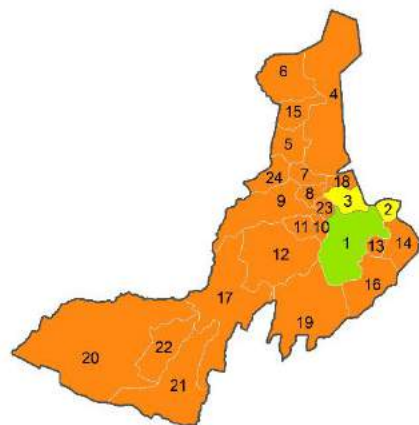
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



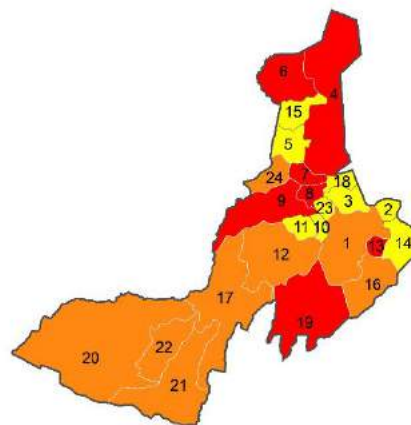
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

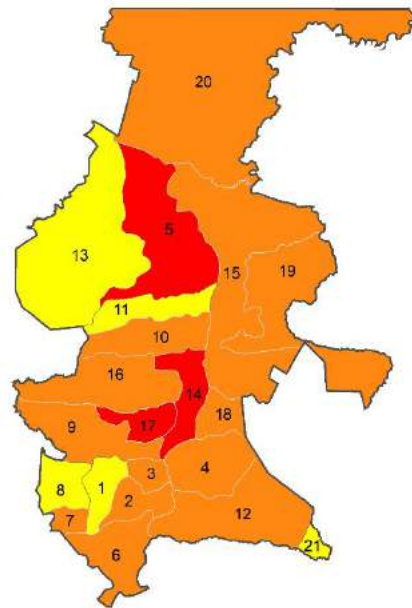
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 52. Resultados departamentales por índice 2018. Quiché.

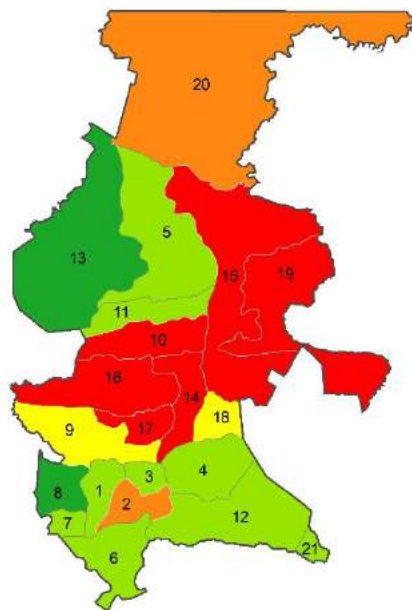
### Municipios

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| 1 Santa Cruz del Quiché  | 12 Joyabaj                   |
| 2 Chiche                 | 13 Nebaj                     |
| 3 Chinique               | 14 San Andrés Sajcabajá      |
| 4 Zacualpa               | 15 Uspantán                  |
| 5 Chajul                 | 16 Sacapulas                 |
| 6 Chichicastenango       | 17 San Bartolomé Jocotenango |
| 7 Patzité                | 18 Canillá                   |
| 8 San Antonio Ilotenango | 19 Chicamán                  |
| 9 San Pedro Jocopilas    | 20 Ixcán                     |
| 10 Cunén                 | 21 Pochelum                  |
| 11 San Juan Cotzal       |                              |

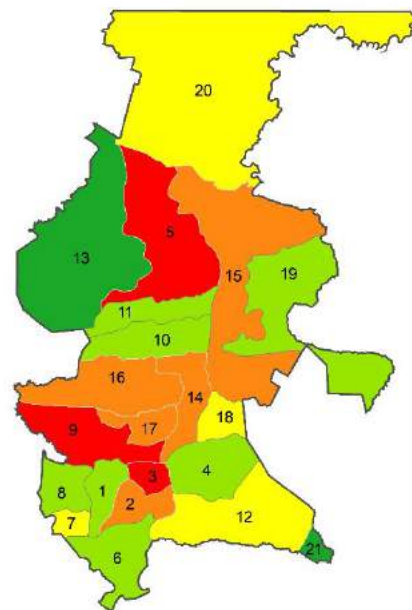
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

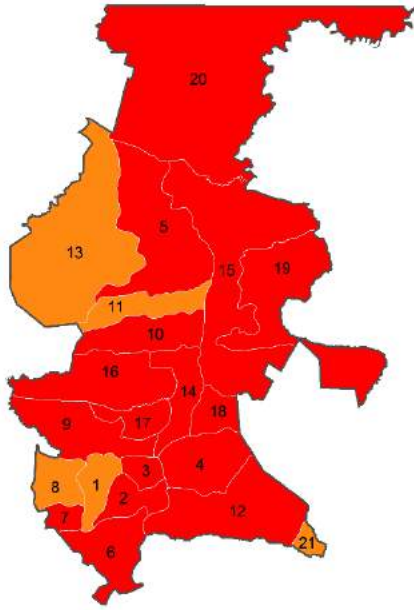


Participación Ciudadana

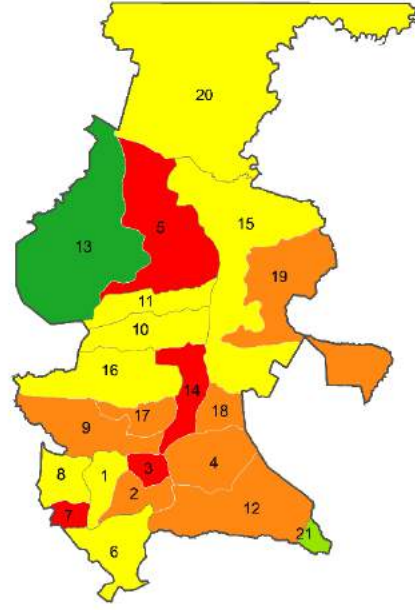


Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



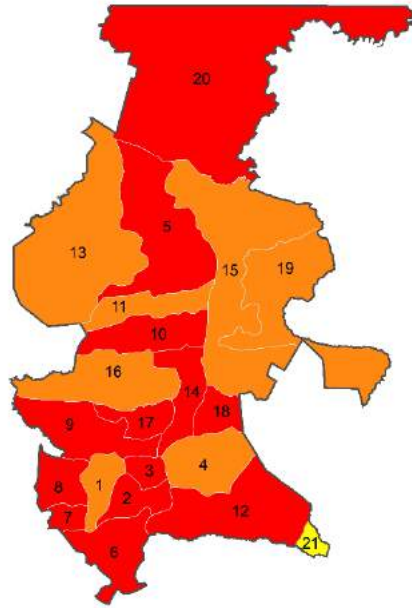
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

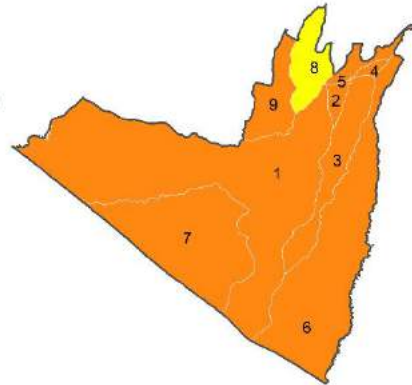
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

**Mapa 53. Resultados departamentales por índice 2018. Retalhuleu.**

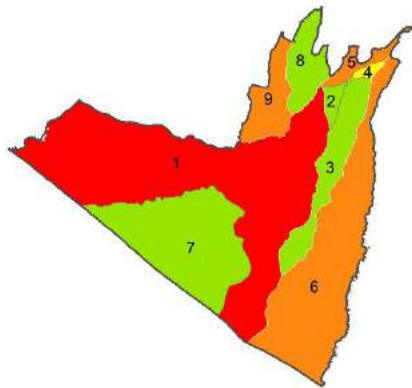
**Municipios**

- 1 Retalhuleu
- 2 San Sebastián
- 3 Santa Cruz Muluá
- 4 San Martín Zapotitlán
- 5 San Felipe Retalhuleu
- 6 San Andrés Villa Seca
- 7 Champerico
- 8 Nuevo San Carlos
- 9 El Asintal

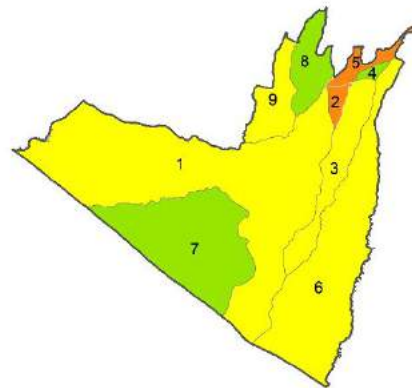
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



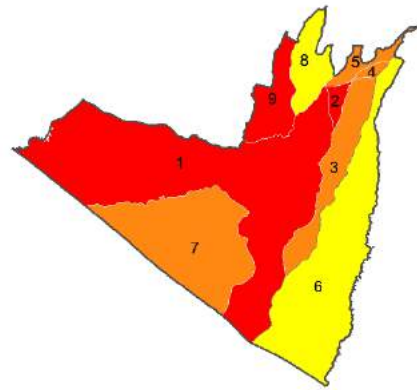
Participación Ciudadana



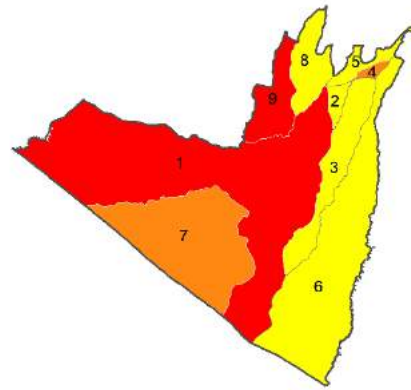
Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

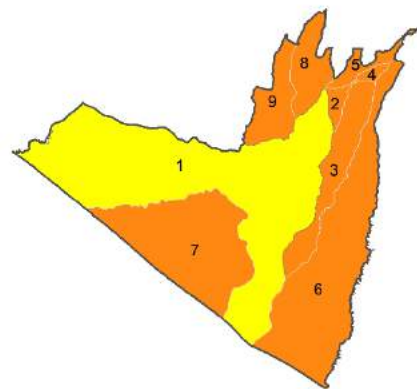




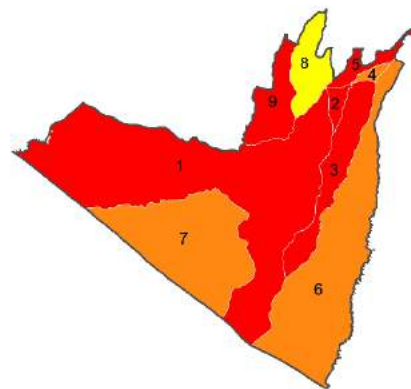
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



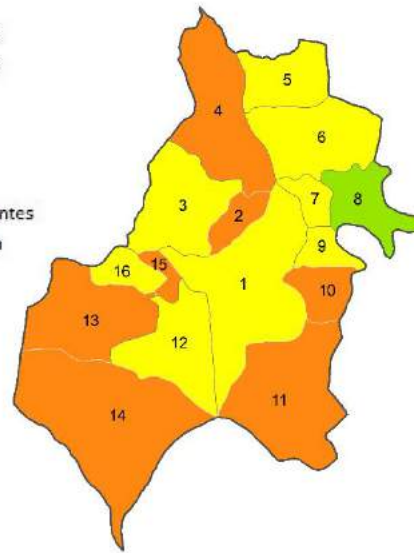
Gestión Estratégica

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 54. Resultados departamentales por índice 2018. Sacatepéquez.

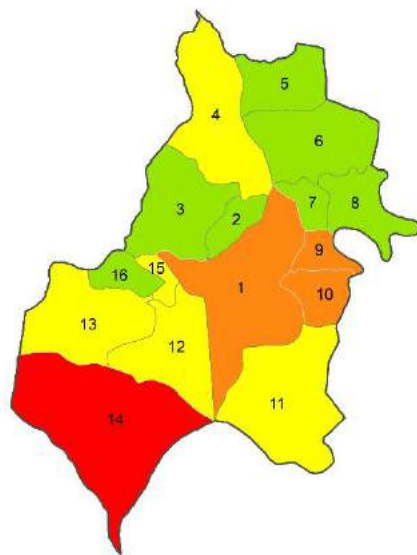
Municipios

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1 Antigua Guatemala          | 9 Santa Lucía Milpas Altas     |
| 2 Jocotenango                | 10 Magdalena Milpas Altas      |
| 3 Pastores                   | 11 Santa María de Jesús        |
| 4 Sumpango                   | 12 Ciudad Vieja                |
| 5 Santo Domingo Xenacoj      | 13 San Miguel Dueñas           |
| 6 Santiago Sacatepéquez      | 14 Alotenango                  |
| 7 San Bartolomé Milpas Altas | 15 San Antonio Aguas Calientes |
| 8 San Lucas Sacatepéquez     | 16 Santa Catarina Barahona     |

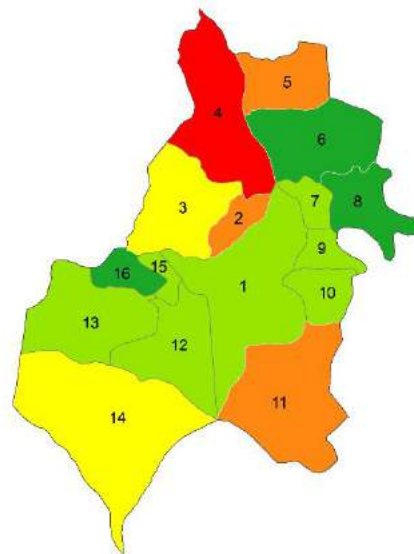


Gestión Municipal (General)

Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	

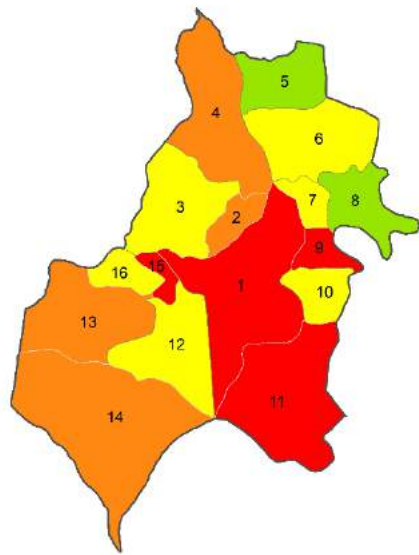


Participación Ciudadana

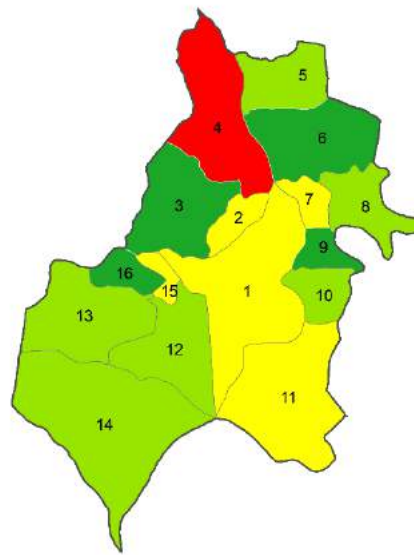


Información a la Ciudadanía

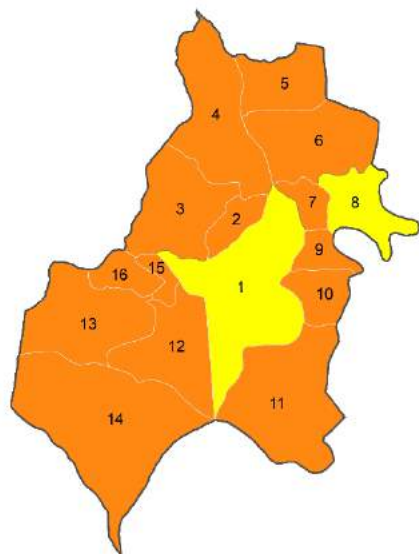
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



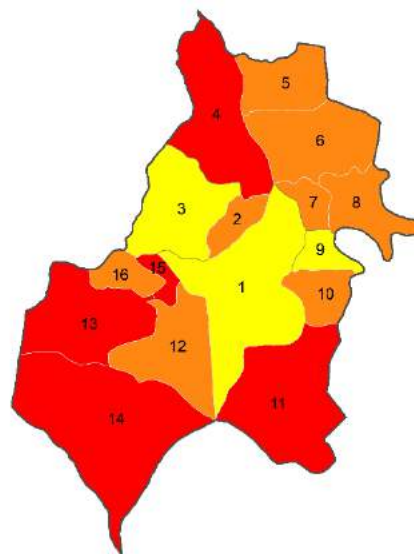
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

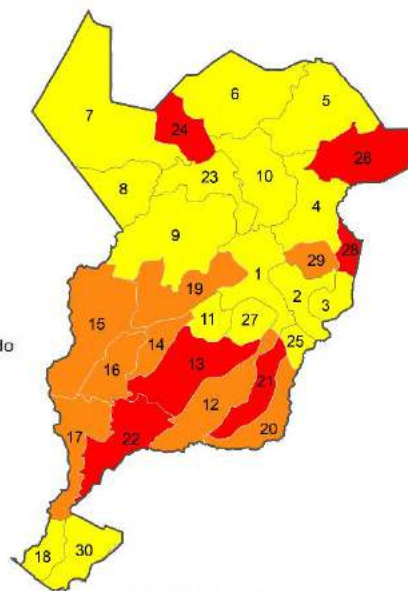
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 55. Resultados departamentales por índice 2018. San Marcos.

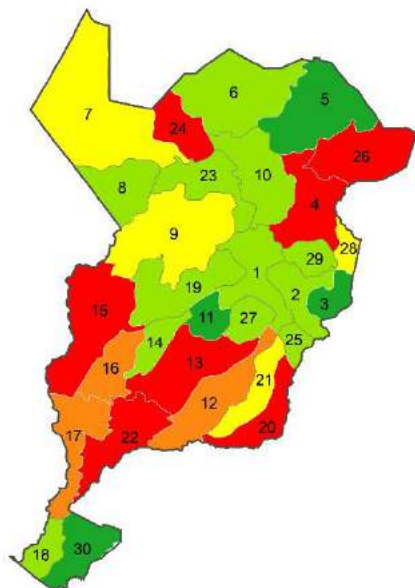
### Municipios

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1 San Marcos                   | 16 Catarina              |
| 2 San Pedro Sacatepéquez       | 17 Ayutla                |
| 3 San Antonio Sacatepéquez     | 18 Ocós                  |
| 4 Comitancillo                 | 19 San Pablo             |
| 5 San Miguel Ixtahuacán        | 20 El Quetzal            |
| 6 Concepción Tutuapa           | 21 La Reforma            |
| 7 Tecaná                       | 22 Pajapita              |
| 8 Sibinal                      | 23 Ixchiguán             |
| 9 Tajumulco                    | 24 San José Ojetenam     |
| 10 Tejutla                     | 25 San Cristóbal Cucho   |
| 11 San Rafael Pie de la Cuesta | 26 Sipacapa              |
| 12 Nuevo Progreso              | 27 Esquipulas Palo Gordo |
| 13 El Tumbador                 | 28 Río Blanco            |
| 14 El Rodeo                    | 29 San Lorenzo           |
| 15 Malacatán                   | 30 La Blanca             |

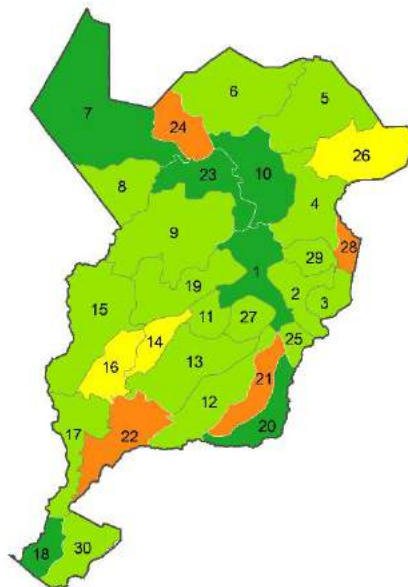
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

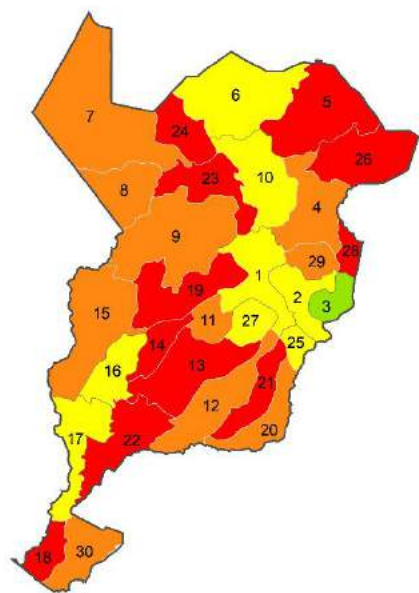


Participación Ciudadana

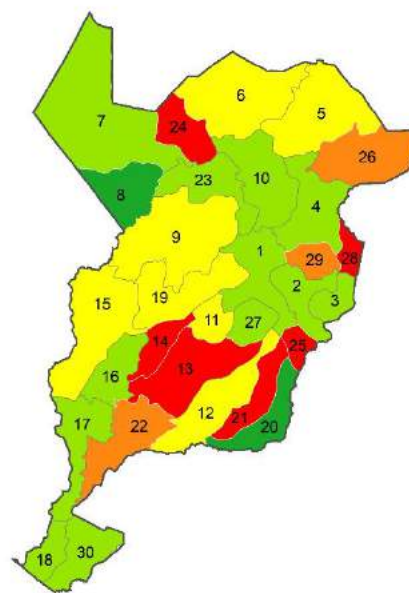


Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



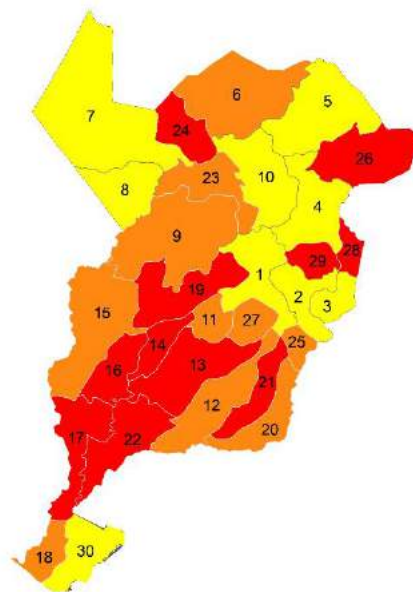
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

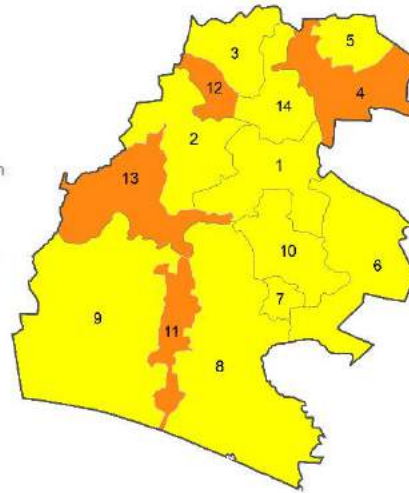
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

**Mapa 56. Resultados departamentales por índice 2018. Santa Rosa.**

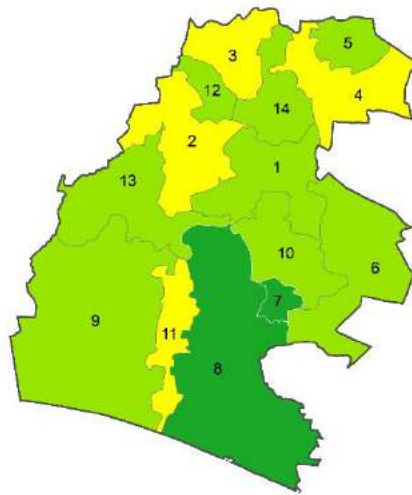
**Municipios**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1 Cullapa               | 8 Chiquimullilla        |
| 2 Barberena             | 9 Taxisco               |
| 3 Santa Rosa de Lima    | 10 Santa María Ixhuatán |
| 4 Casillas              | 11 Guazacapán           |
| 5 San Rafael Las Flores | 12 Santa Cruz Naranjo   |
| 6 Oratorio              | 13 Pueblo Nuevo Viñas   |
| 7 San Juan Tecuaco      | 14 Nueva Santa Rosa     |

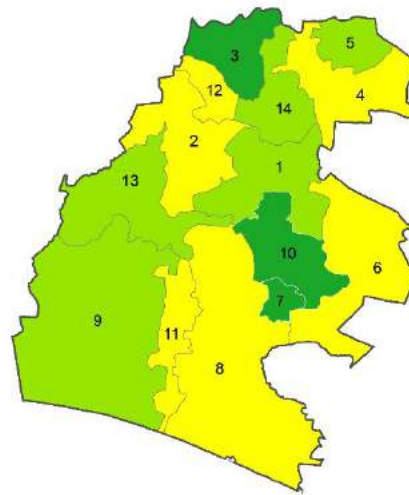
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

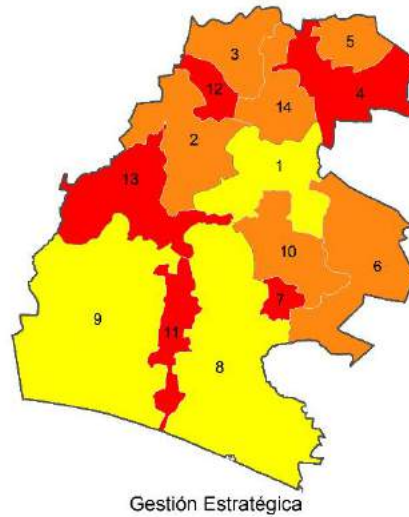
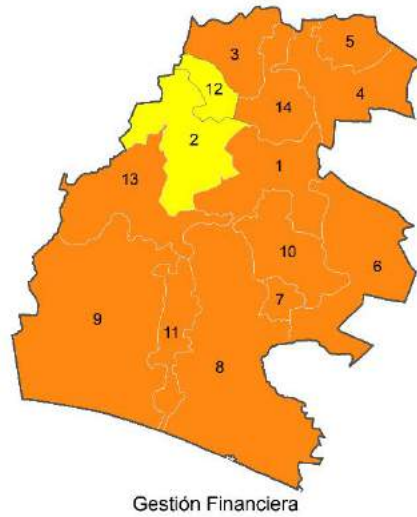
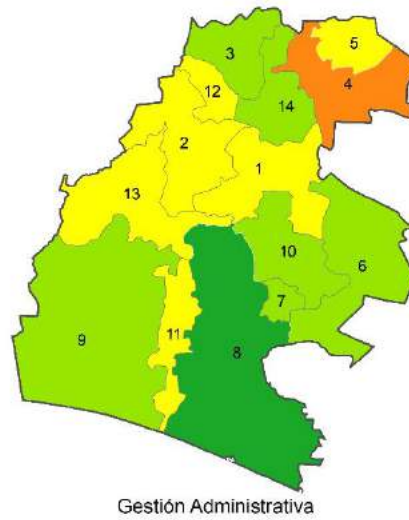
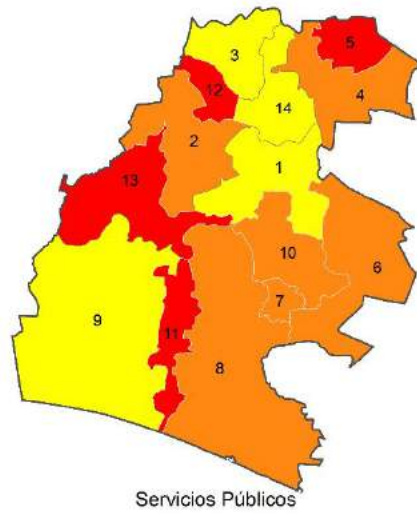


Participación Ciudadana



Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



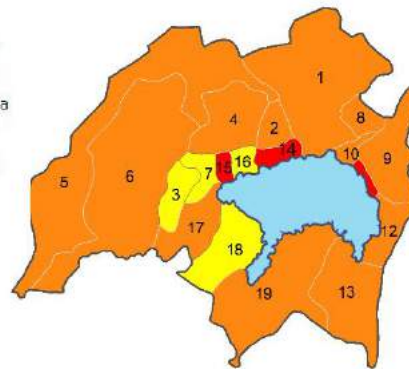
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 57. Resultados departamentales por índice 2018. Sololá.

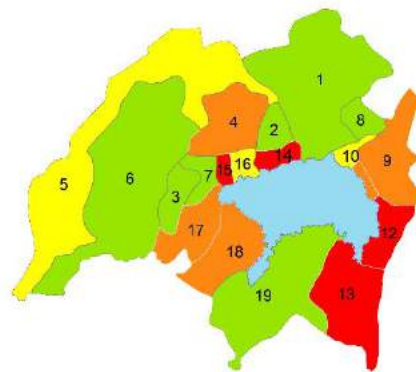
Municipios

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1 Sololá                    | 11 Santa Catarina Palopó |
| 2 San José Chacayá          | 12 San Antonio Palopó    |
| 3 Santa María Visitación    | 13 San Lucas Tollimán    |
| 4 Santa Lucía Utatlán       | 14 Santa Cruz La Laguna  |
| 5 Nahualá                   | 15 San Pablo La Laguna   |
| 6 Santa Catarina Ixtahuacán | 16 San Marcos La Laguna  |
| 7 Santa Clara La Laguna     | 17 San Juan La Laguna    |
| 8 Concepción                | 18 San Pedro La Laguna   |
| 9 San Andrés Semetabaj      | 19 Santiago Atitlán      |
| 10 Panajachel               |                          |

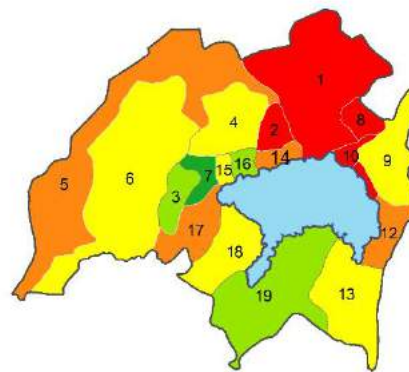
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)



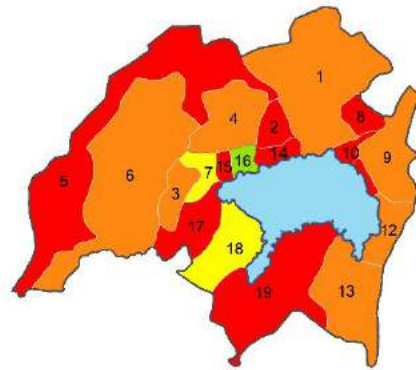
Participación Ciudadana



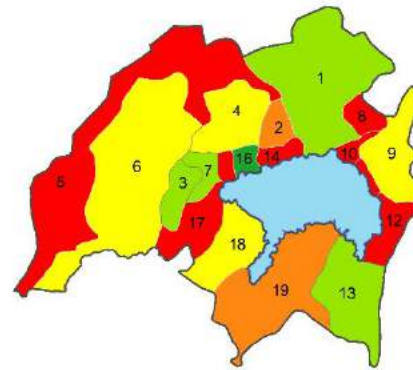
Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018





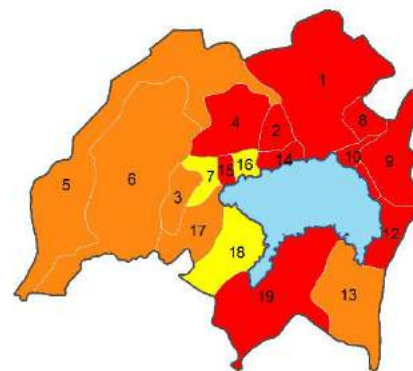
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

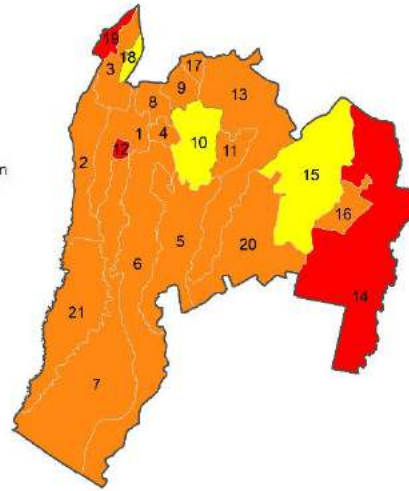
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 58. Resultados departamentales por índice 2018. Suchitepéquez.

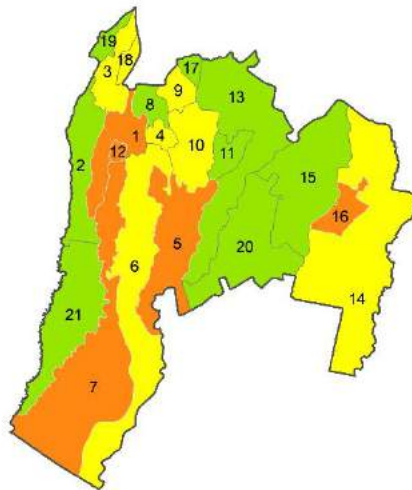
### Municipios

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1 Mazatenango                 | 12 San Gabriel          |
| 2 Cuyotenango                 | 13 Chicacao             |
| 3 San Francisco Zapotitlán    | 14 Patulul              |
| 4 San Bernardino              | 15 Santa Bárbara        |
| 5 San José El Ídolo           | 16 San Juan Bautista    |
| 6 Santo Domingo Suchitepéquez | 17 Santo Tomas La Unión |
| 7 San Lorenzo                 | 18 Zunilito             |
| 8 Samayac                     | 19 Pueblo Nuevo         |
| 9 San Pablo Jocopila          | 20 Río Bravo            |
| 10 San Antonio Suchitepéquez  | 21 La Máquina           |
| 11 San Miguel Panán           |                         |

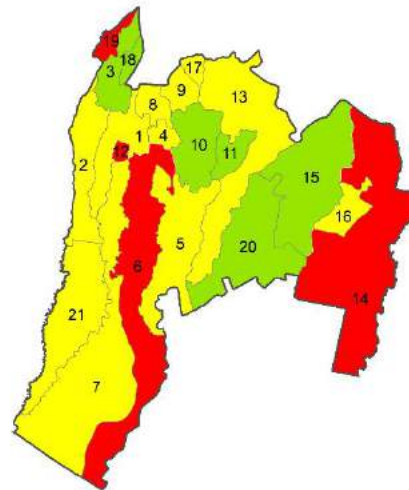
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

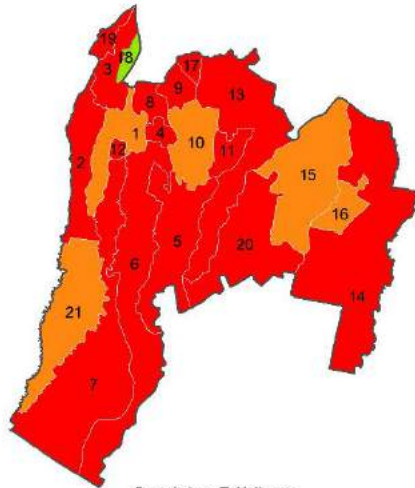


Participación Ciudadana

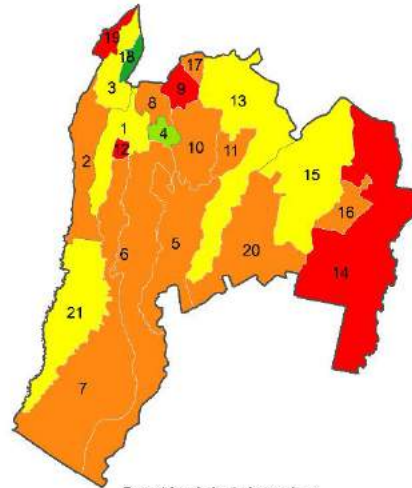


Información a la Ciudadanía

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



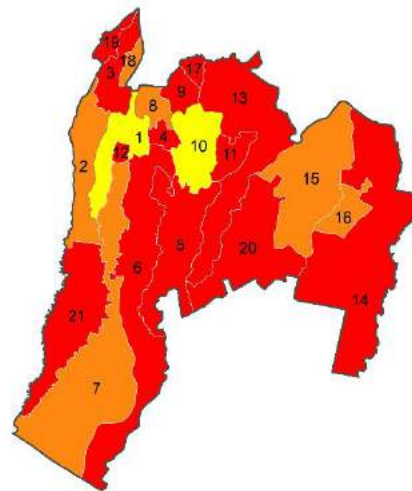
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

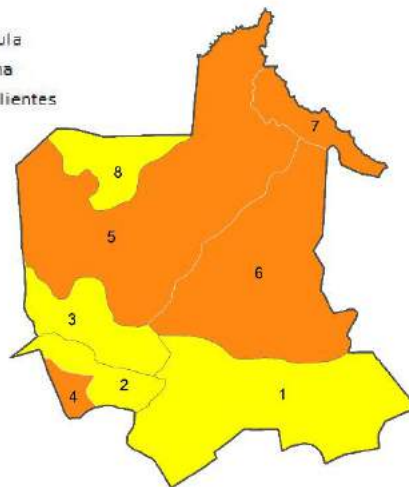
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

### Mapa 59. Resultados departamentales por índice 2018. Totonicapán.

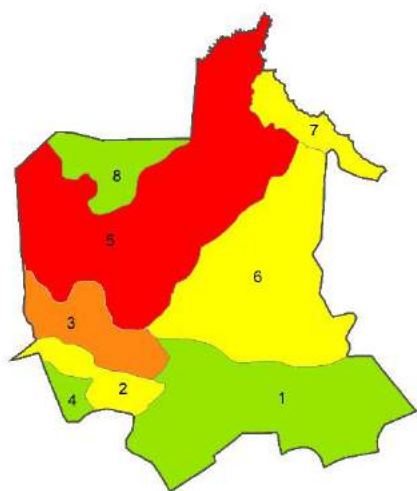
Municipios

- 1 Totonicapán
- 2 San Cristóbal Totonicapán
- 3 San Francisco El Alto
- 4 San Andrés Xecul
- 5 Momostenango
- 6 Santa María Chiquimulá
- 7 Santa Lucía La Reforma
- 8 San Bartolo Aguas Calientes

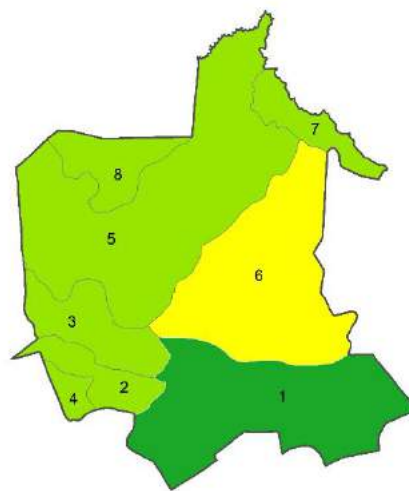
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

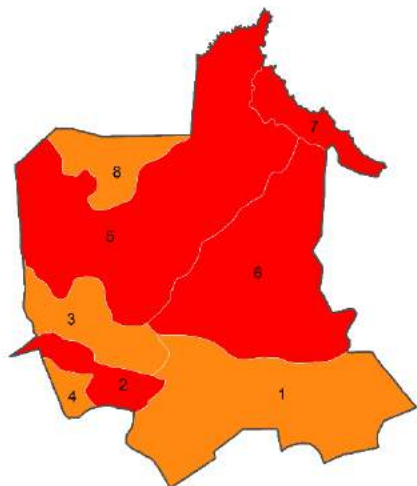


Participación Ciudadana

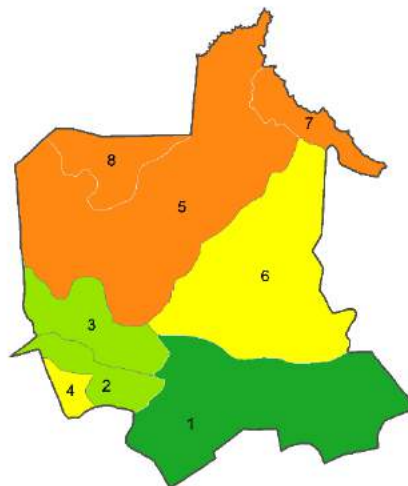


Información a la Ciudadanía

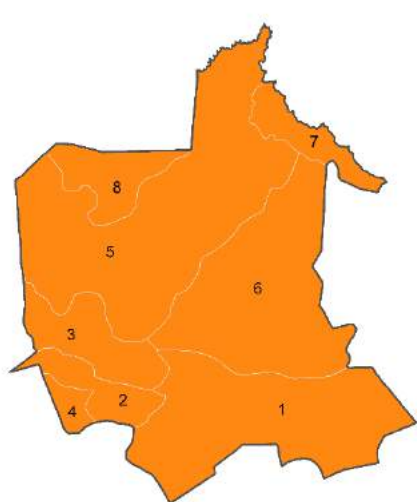
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



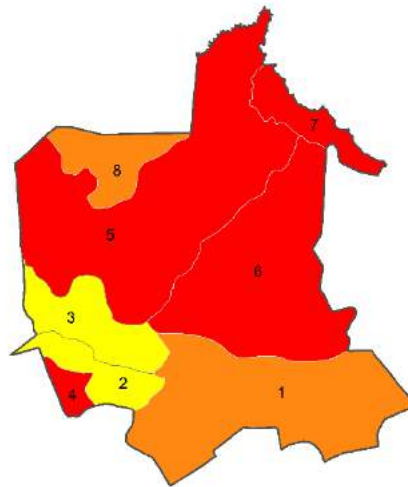
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera



Gestión Estratégica

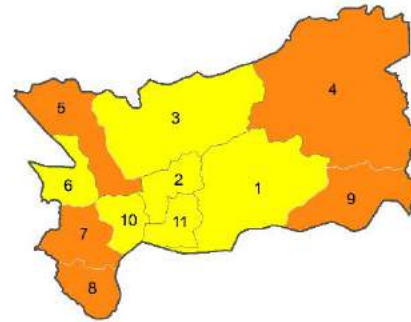
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

## Mapa 60. Resultados departamentales por índice 2018. Zacapa.

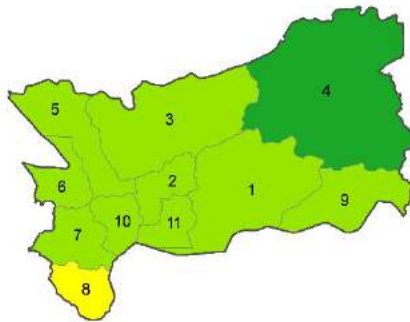
### Municipios

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 1 Zacapa     | 7 Cabañas    |
| 2 Estandueña | 8 San Diego  |
| 3 Río Hondo  | 9 La Unión   |
| 4 Gualán     | 10 Huité     |
| 5 Teculután  | 11 San Jorge |
| 6 Usumatlán  |              |

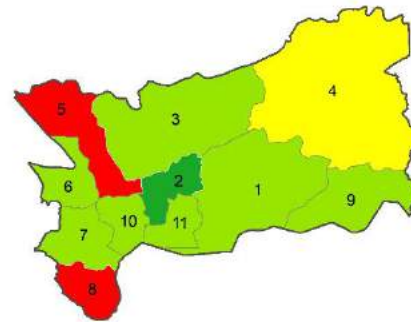
Categoría	Rango
Alta	De 0.8001 a 1.0000
Media alta	De 0.6001 a 0.8000
Media	De 0.4001 a 0.6000
Media baja	De 0.2001 a 0.4000
Baja	De 0.0000 a 0.2000
Sin información	



Gestión Municipal (General)

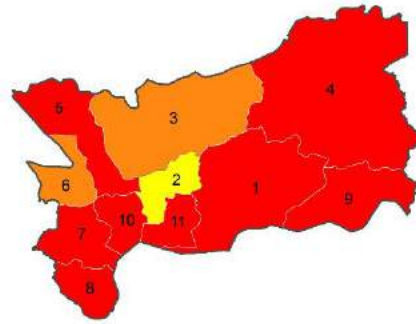


Participación Ciudadana

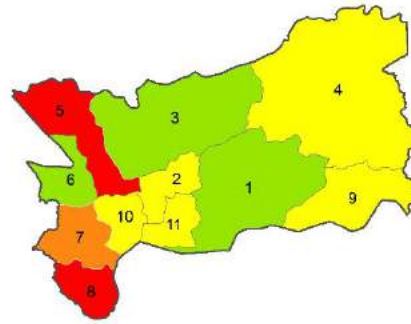


Información a la Ciudadanía

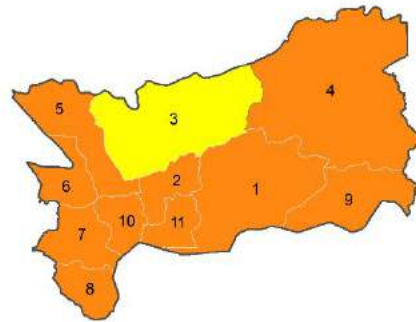
Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018



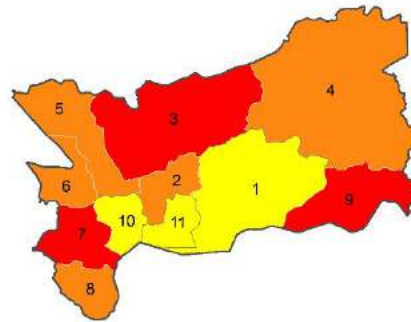
Servicios Públicos



Gestión Administrativa



Gestión Financiera

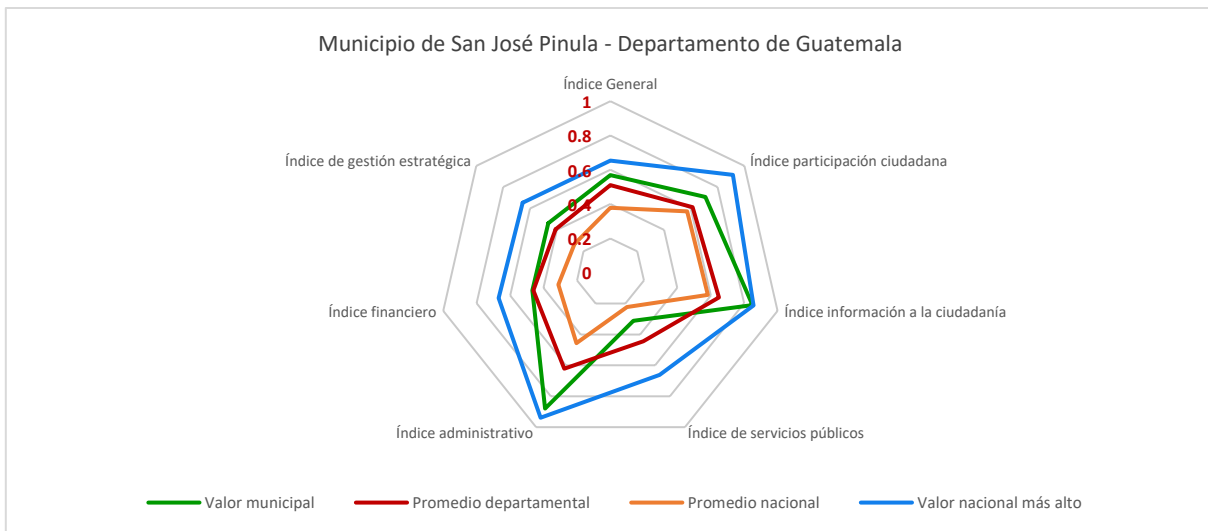
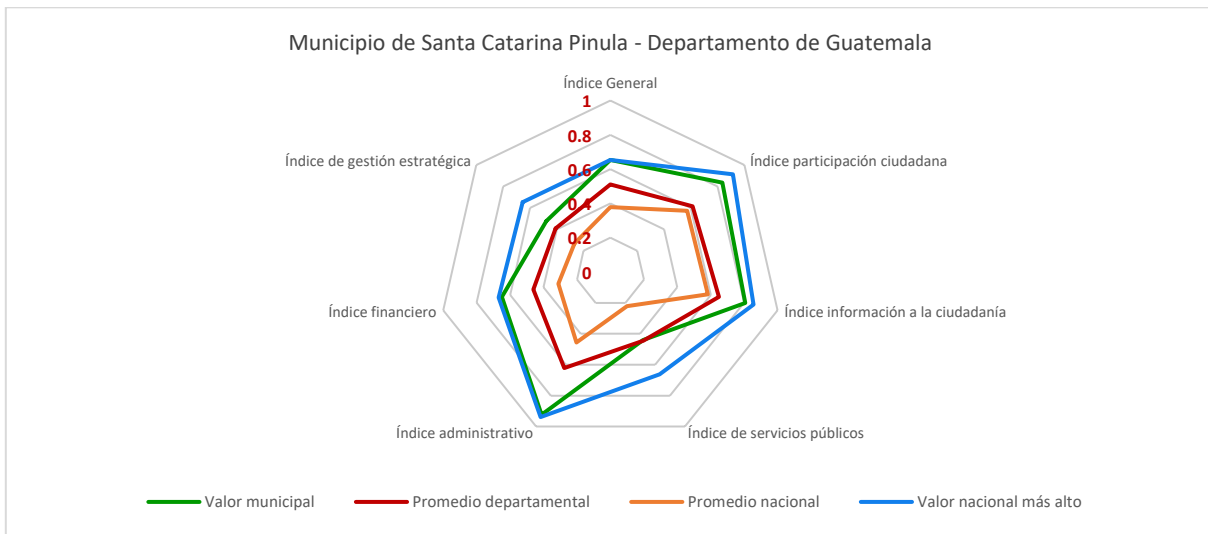
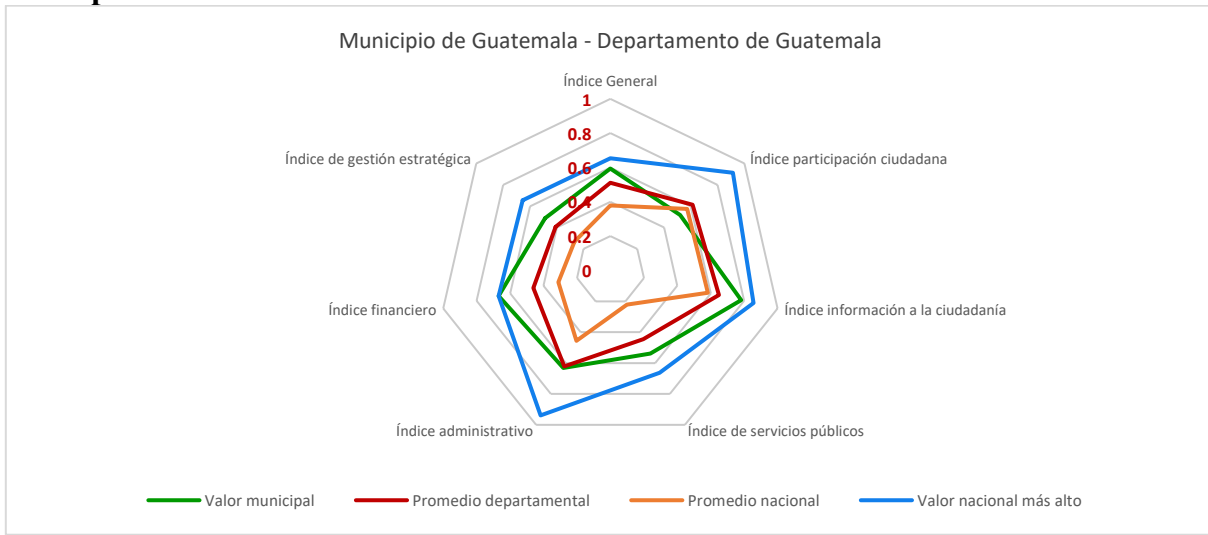


Gestión Estratégica

Fuente: SEGEPLAN 2019. Datos del Ranking de la gestión municipal 2018

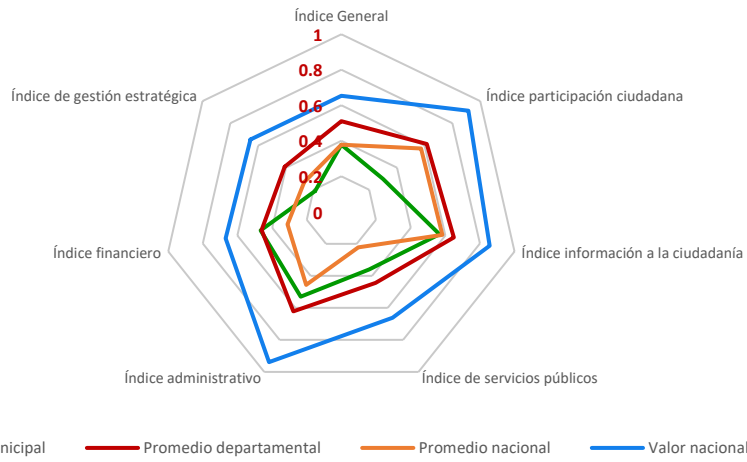
## 9. Gráficas de Radar por Departamento y Municipio.

### 9.1 Departamento de Guatemala

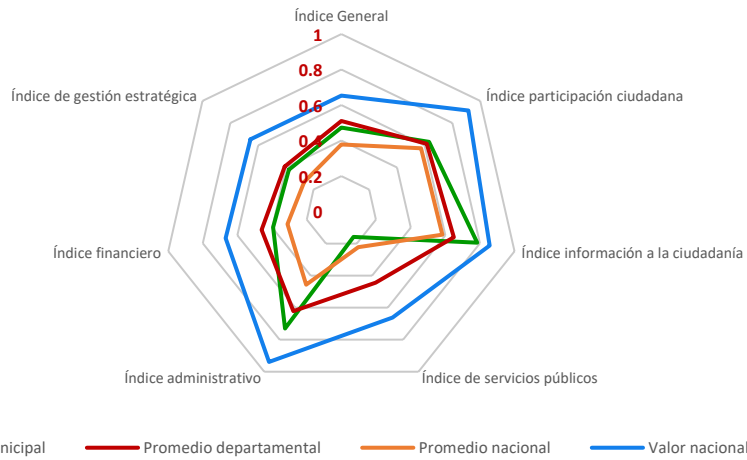




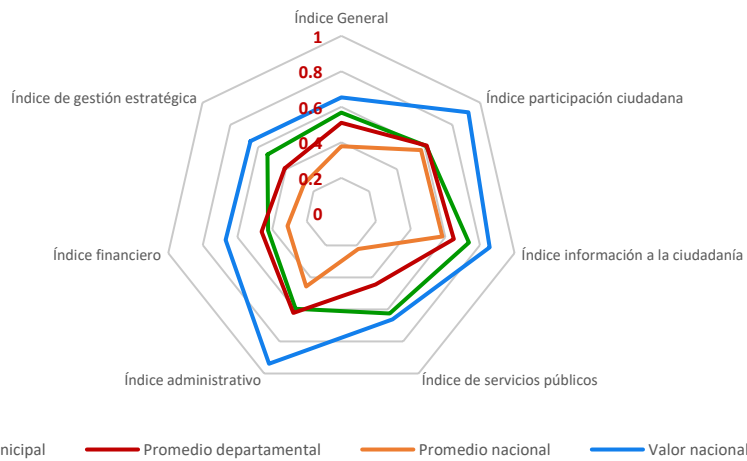
### Municipio de San José del Golfo - Departamento de Guatemala



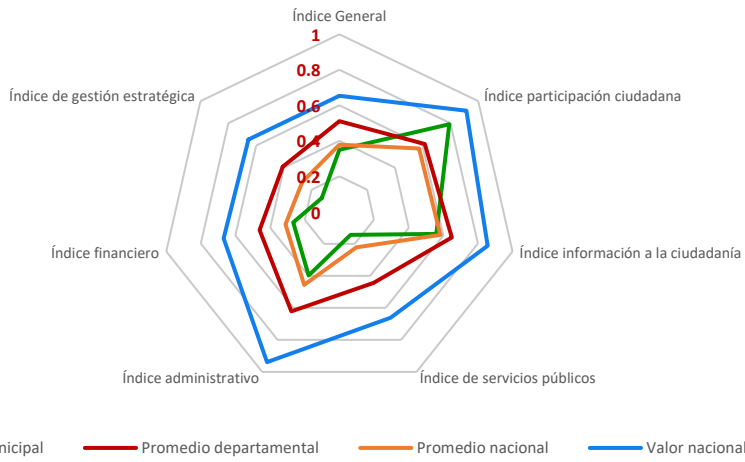
### Municipio de Palencia - Departamento de Guatemala



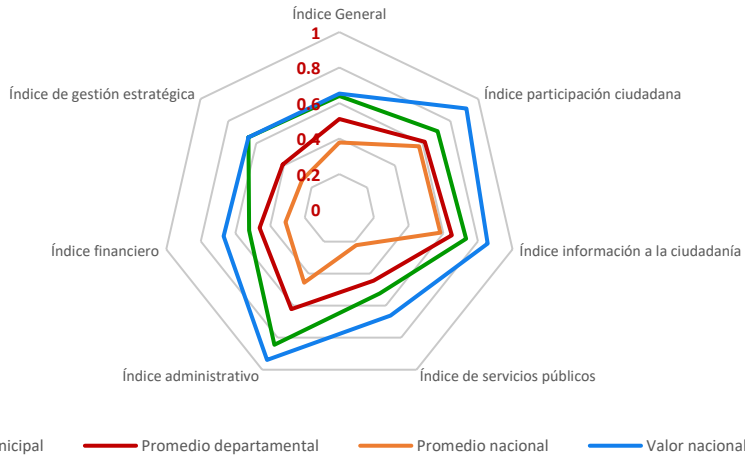
### Municipio de Chinautla - Departamento de Guatemala



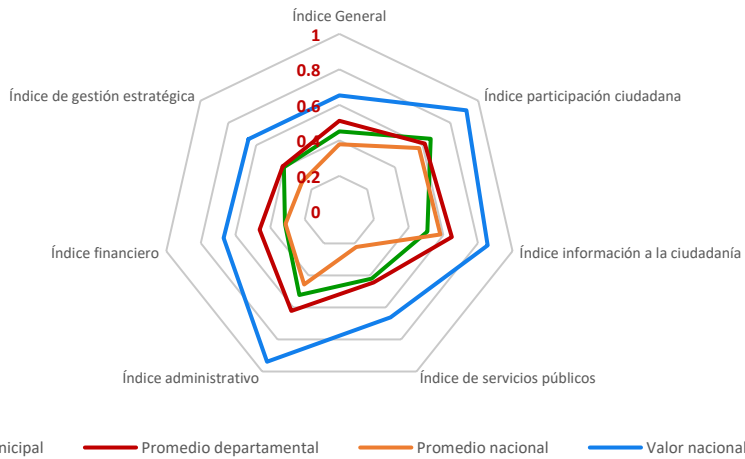
Municipio de San Pedro Ayampuc - Departamento de Guatemala



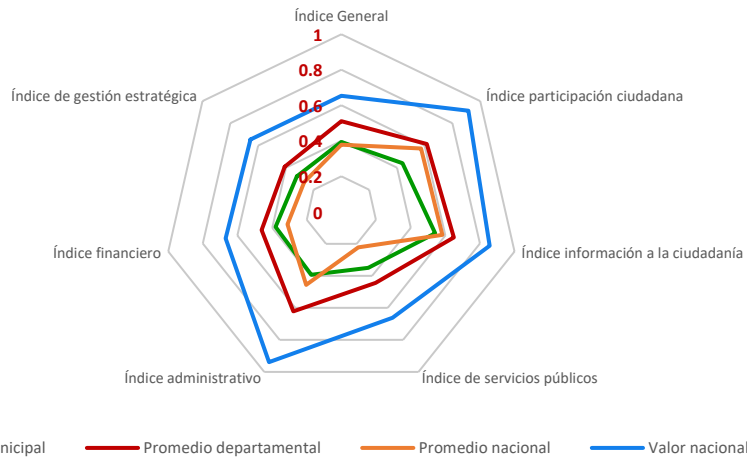
Municipio de Mixco - Departamento de Guatemala



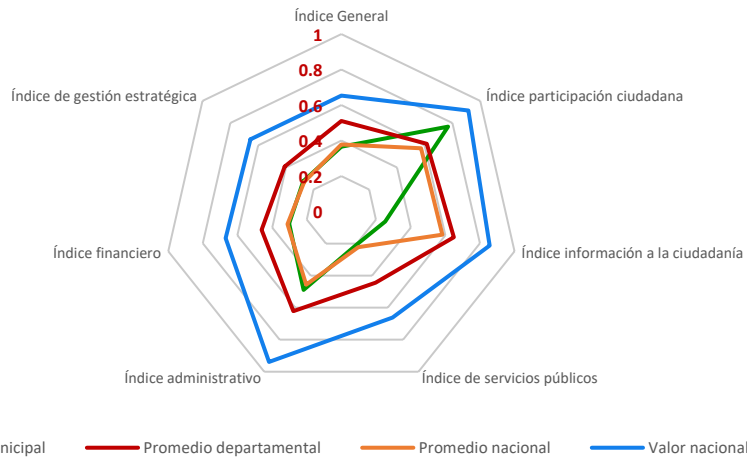
Municipio de San Pedro Sacatepéquez - Departamento de Guatemala



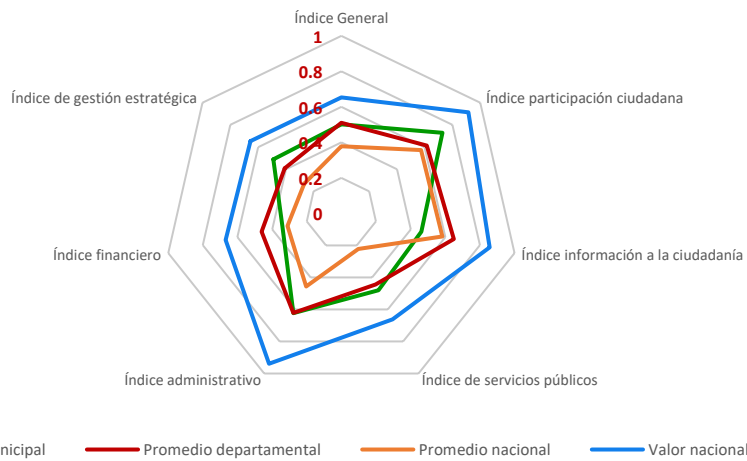
### Municipio de San Juan Sacatepéquez - Departamento de Guatemala



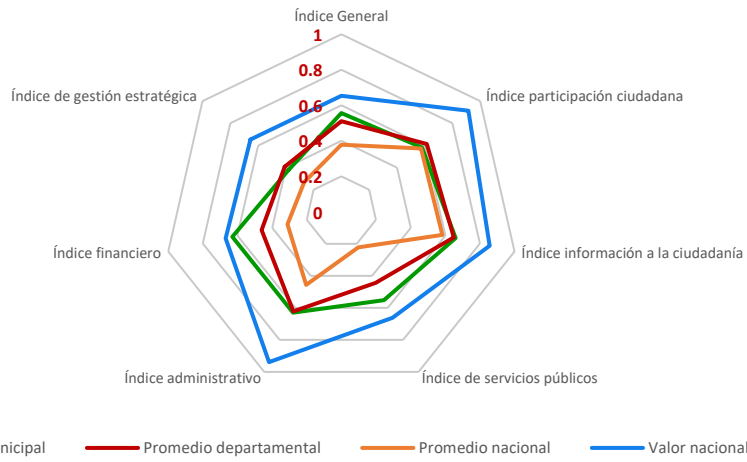
### Municipio de San Raymundo - Departamento de Guatemala



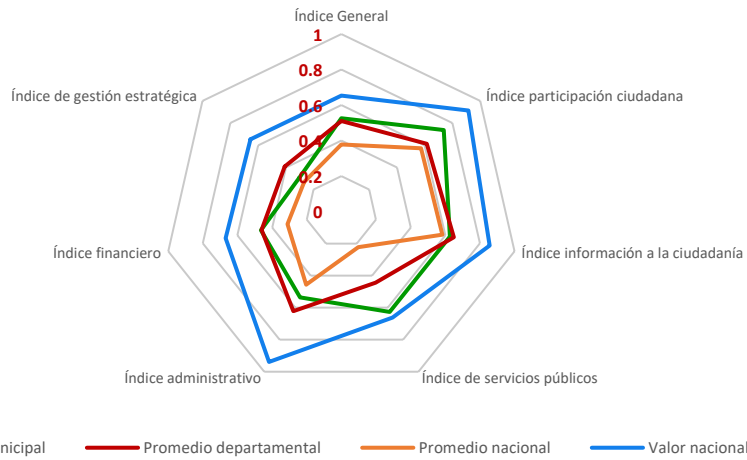
### Municipio de Charrancho - Departamento de Guatemala



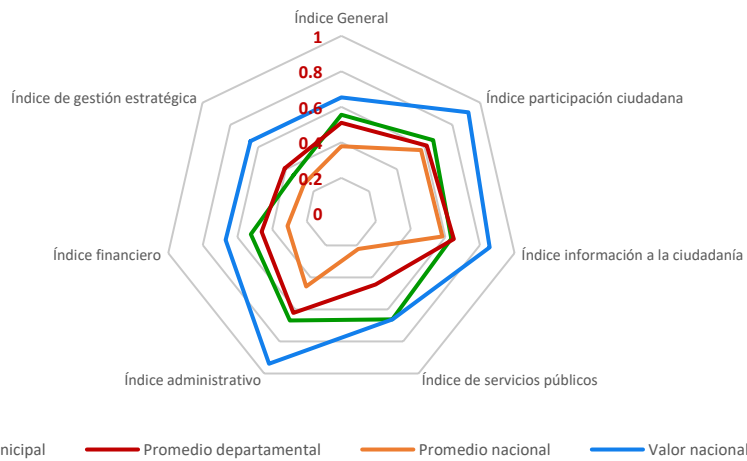
### Municipio de Fraijanes - Departamento de Guatemala

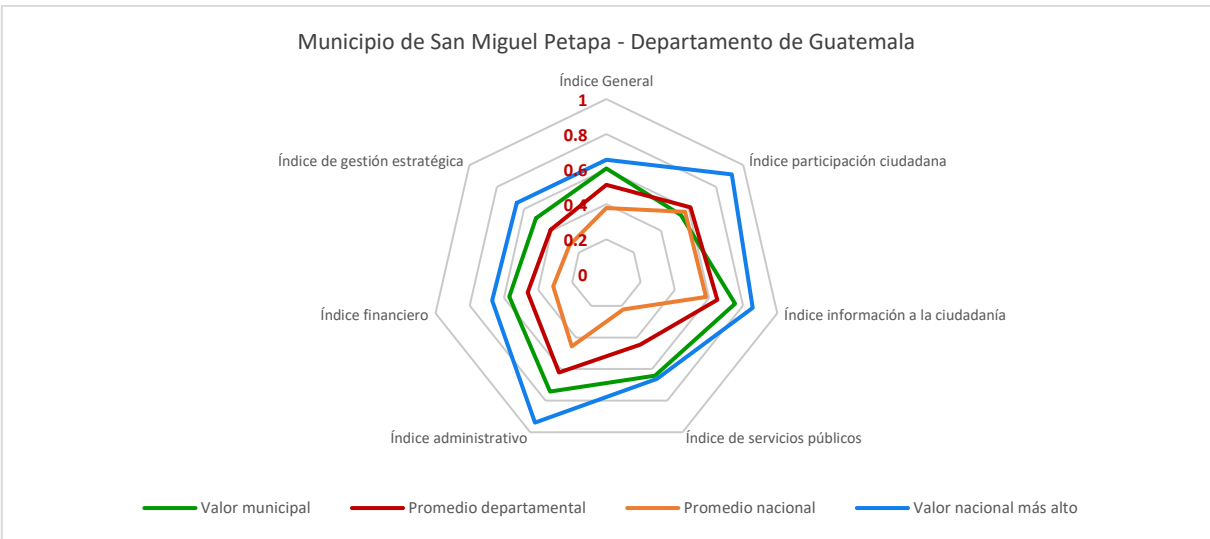
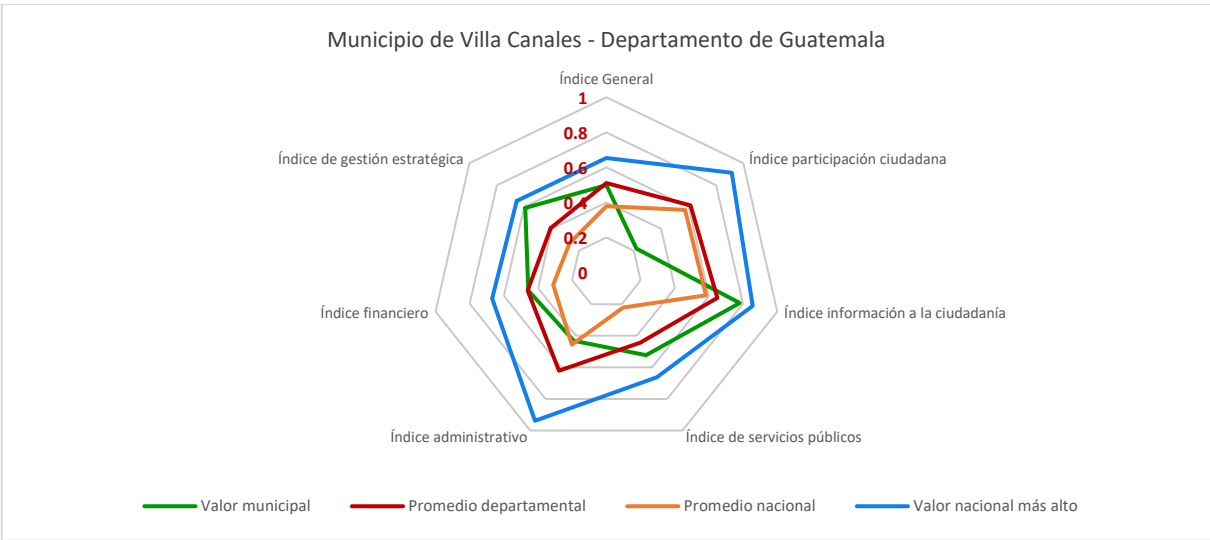


### Municipio de Amatitlán - Departamento de Guatemala

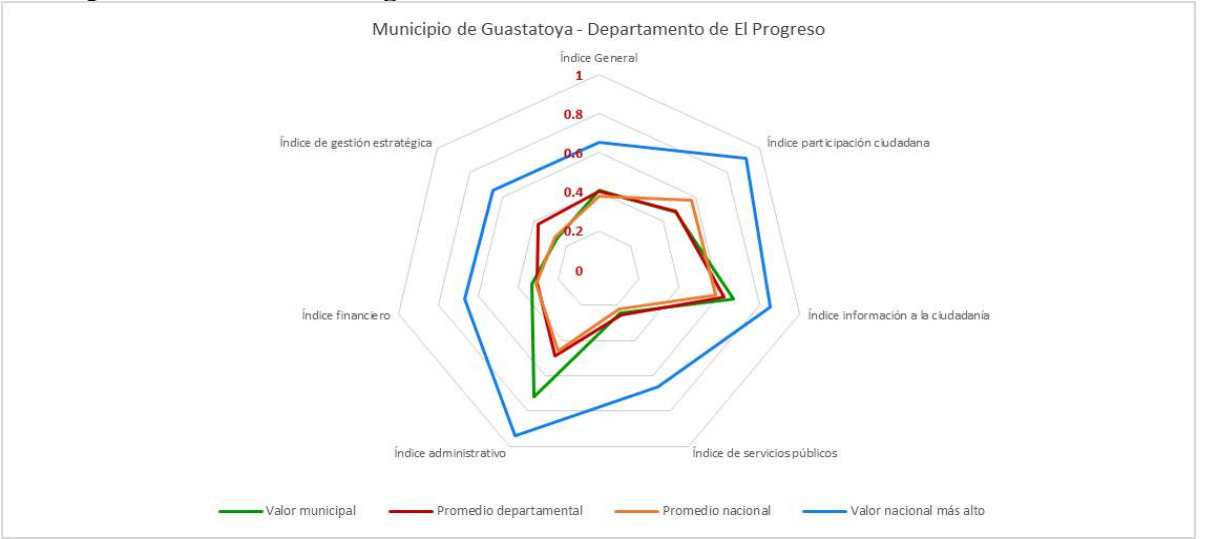


### Municipio de Villa Nueva - Departamento de Guatemala

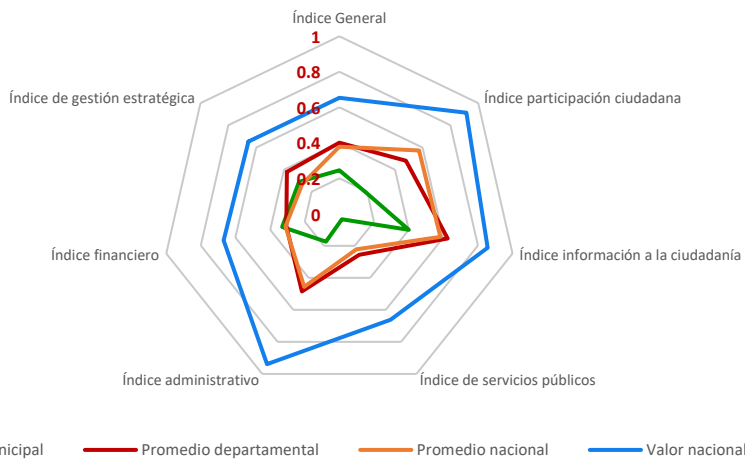




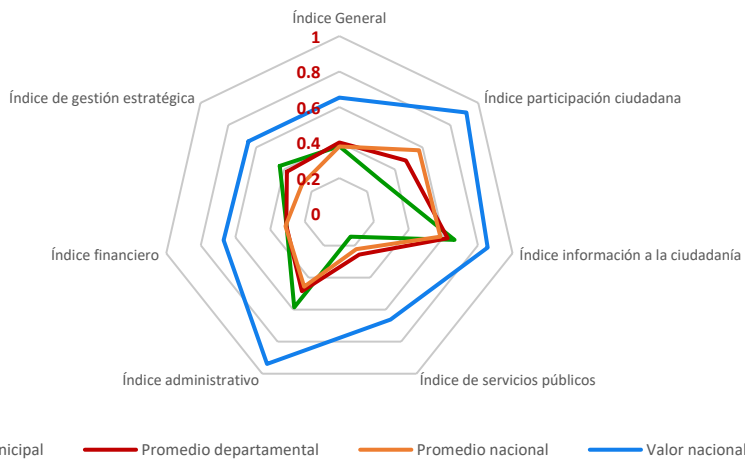
## 9.2 Departamento de El Progreso



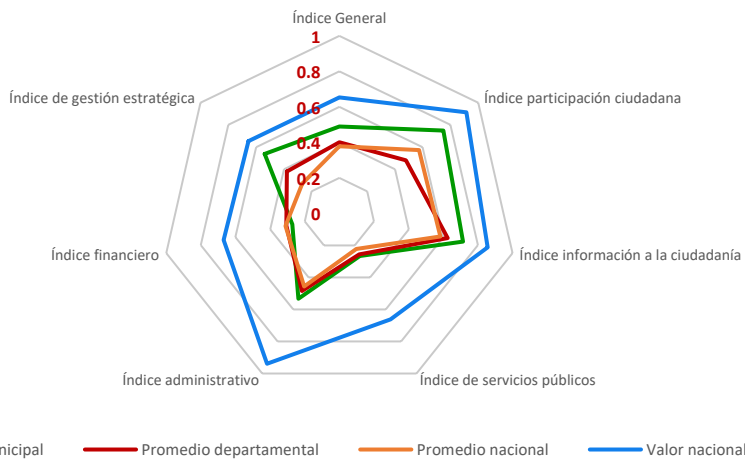
Municipio de Morazán - Departamento de El Progreso



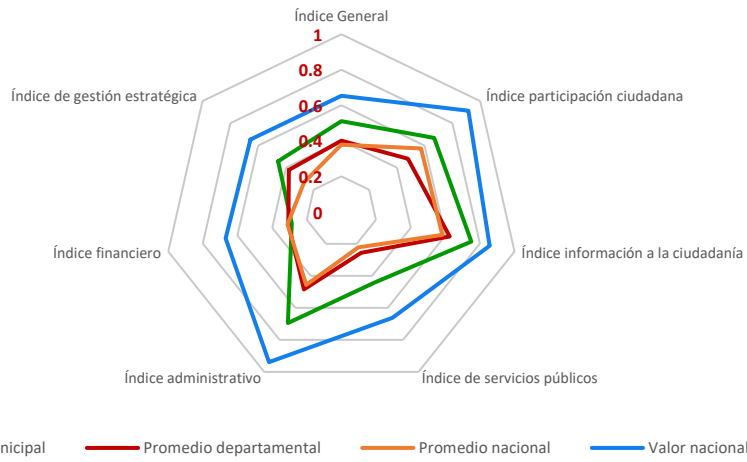
Municipio de San Agustín Acasaguastlán - Departamento de El Progreso



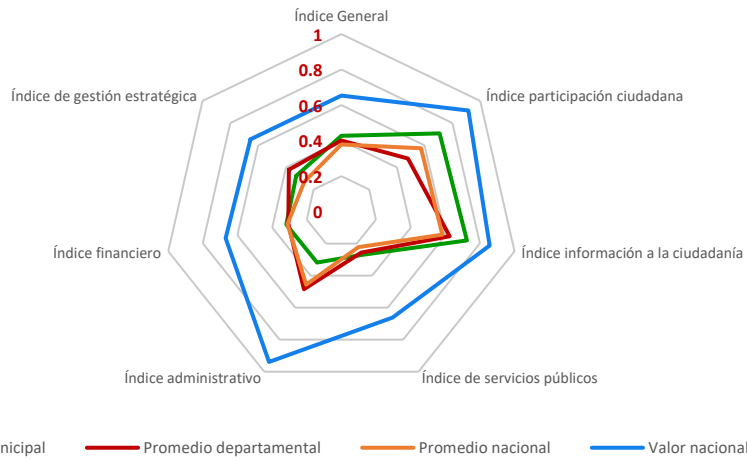
Municipio de San Cristóbal Acasaguastlán - Departamento de El Progreso



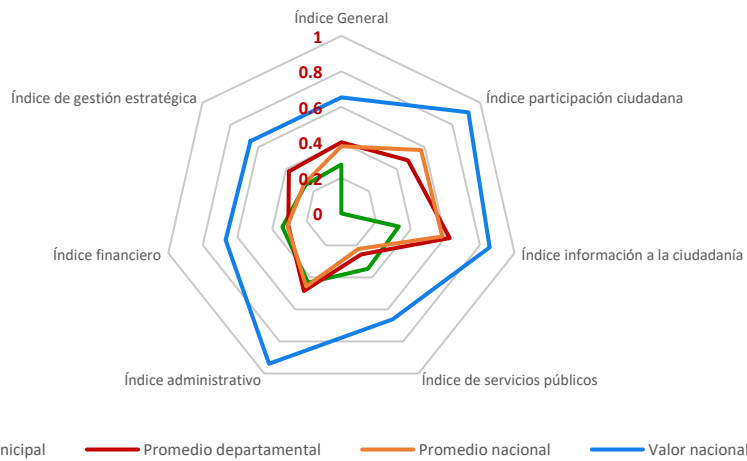
### Municipio de El Jícaro - Departamento de El Progreso

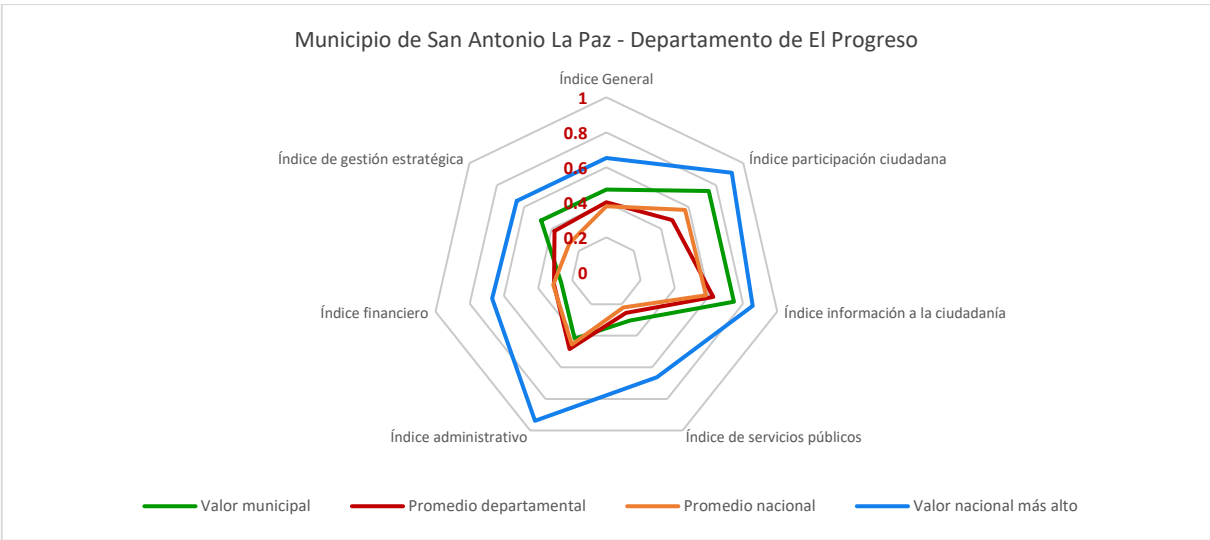


### Municipio de Sansare - Departamento de El Progreso

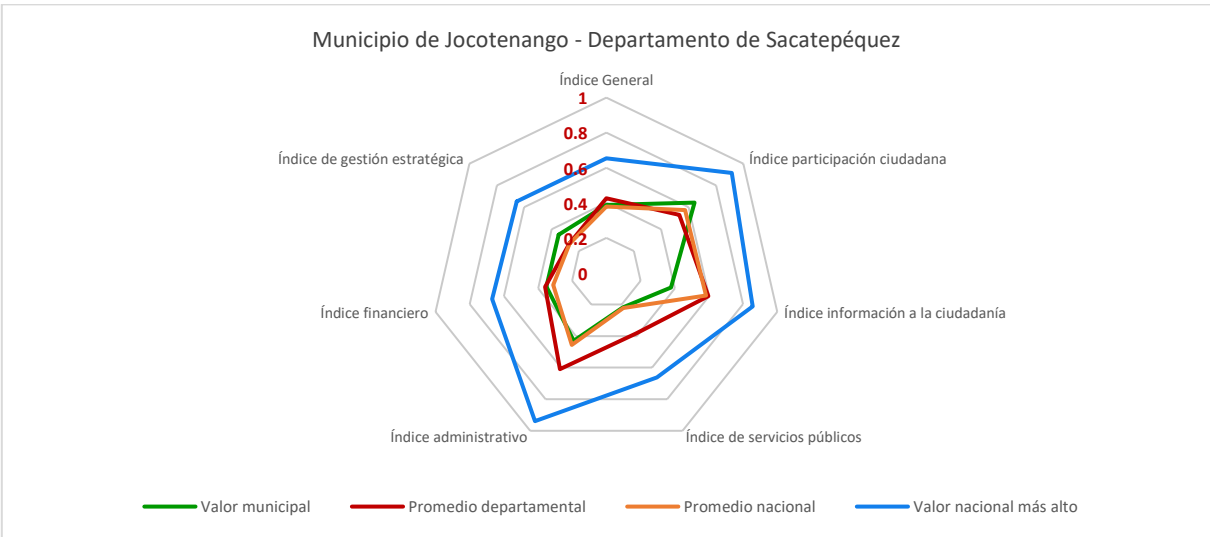
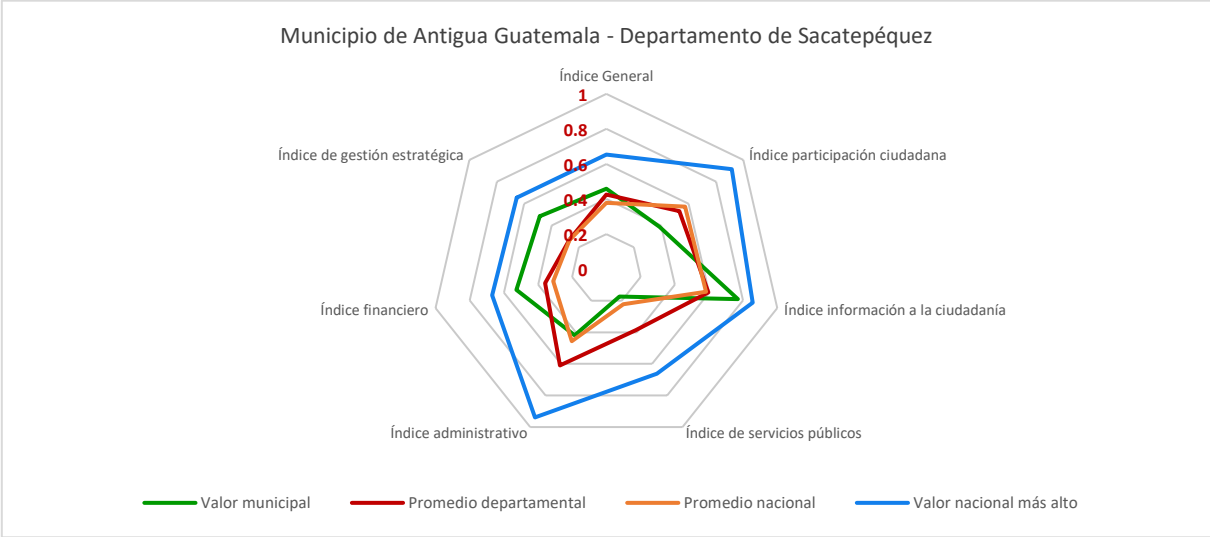


### Municipio de Sanarate - Departamento de El Progreso



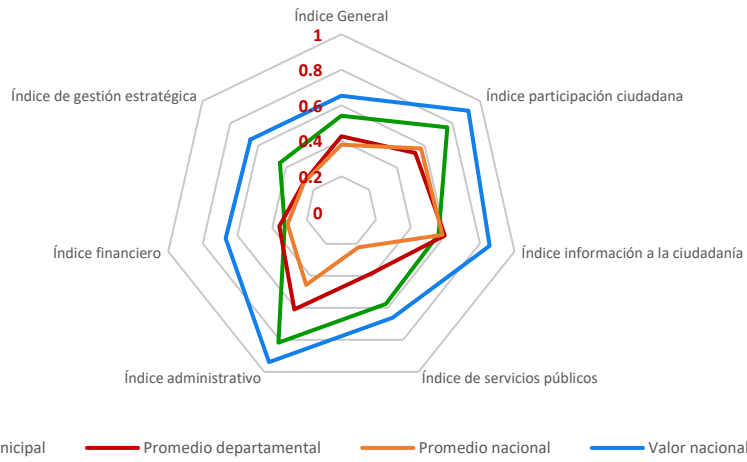


### 9.3 Departamento de Sacatepéquez

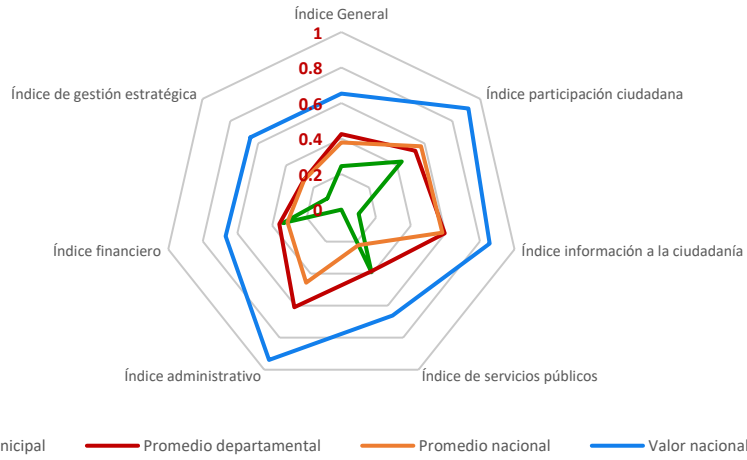




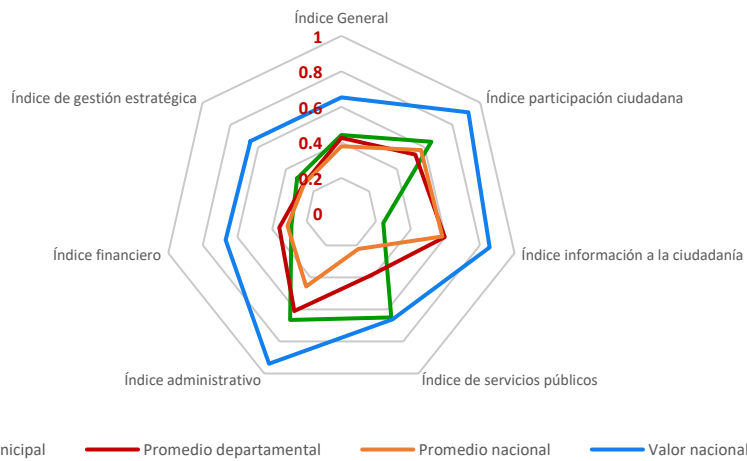
### Municipio de Pastores - Departamento de Sacatepéquez



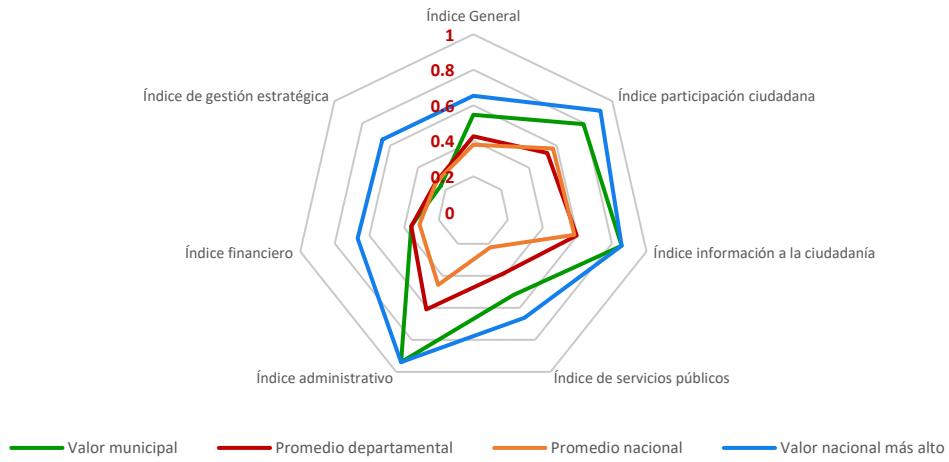
### Municipio de Sumpango - Departamento de Sacatepéquez



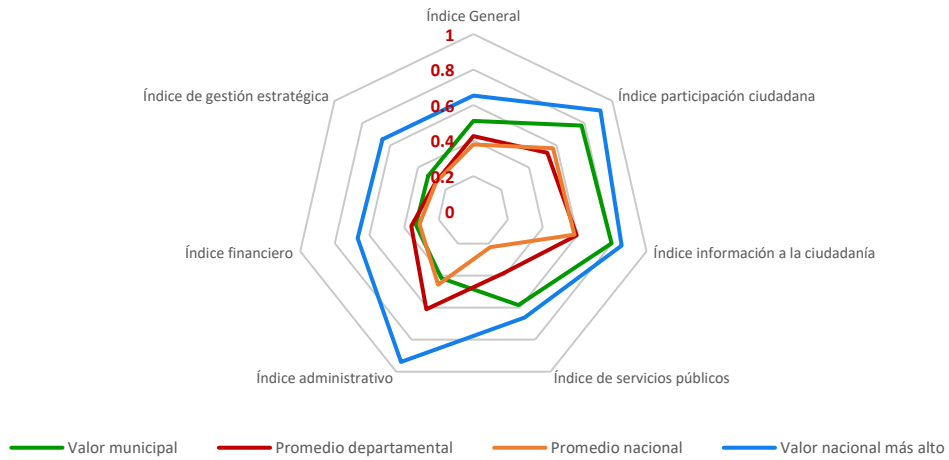
### Municipio de Santo Domingo Xenacoj - Departamento de Sacatepéquez



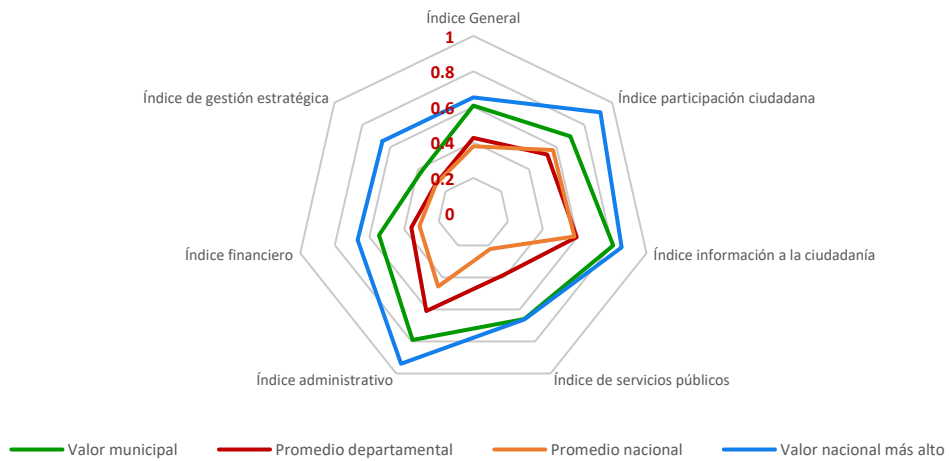
### Municipio de Santiago Sacatepéquez - Departamento de Sacatepéquez



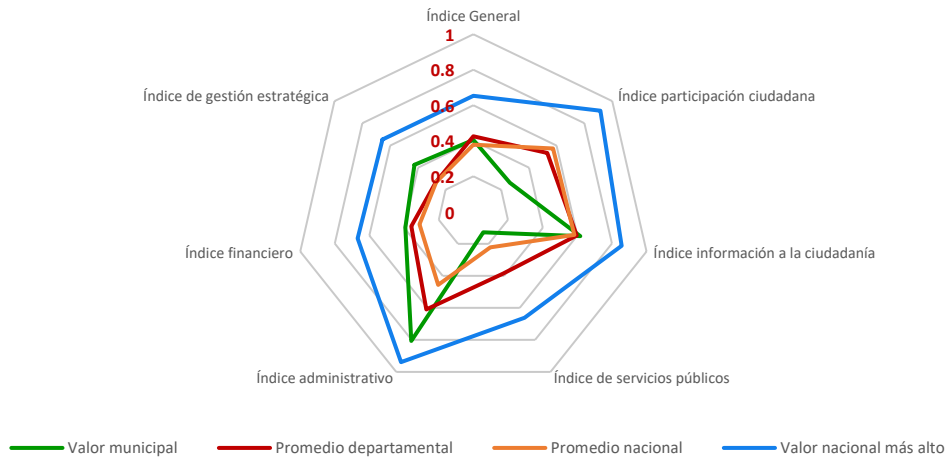
### Municipio de San Bartolomé Milpas Altas - Departamento de Sacatepéquez



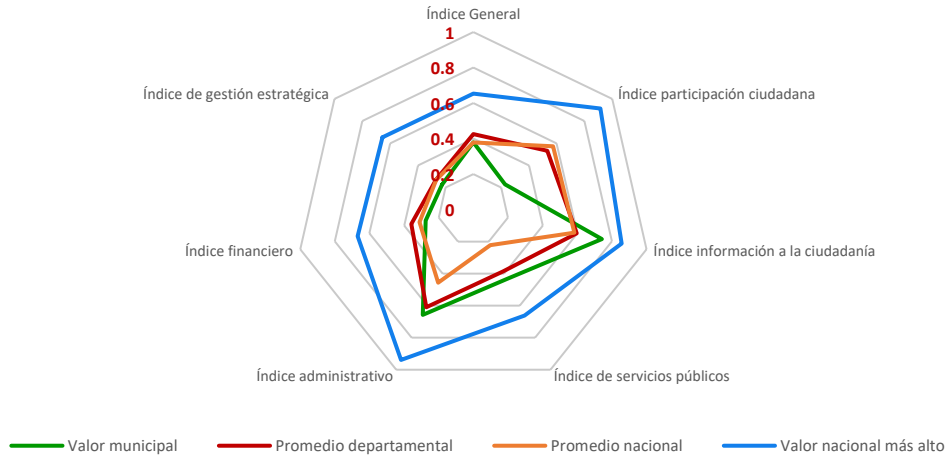
### Municipio de San Lucas Sacatepéquez - Departamento de Sacatepéquez



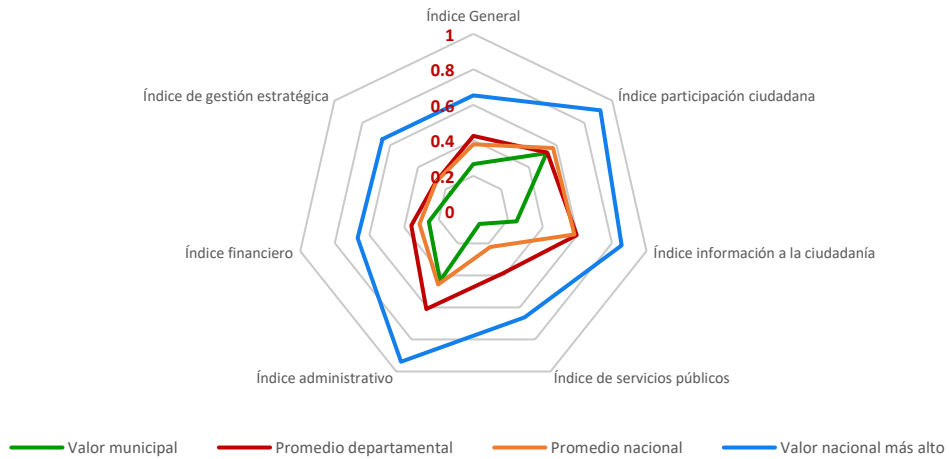
### Municipio de Santa Lucía Milpas Altas - Departamento de Sacatepéquez



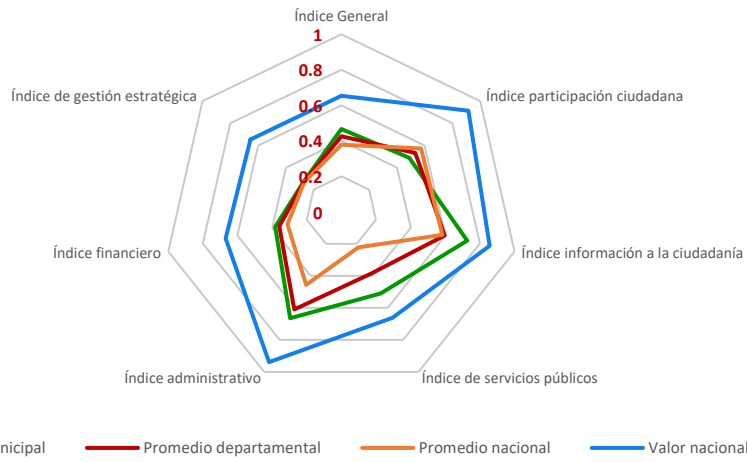
### Municipio de Magdalena Milpas Altas - Departamento de Sacatepéquez



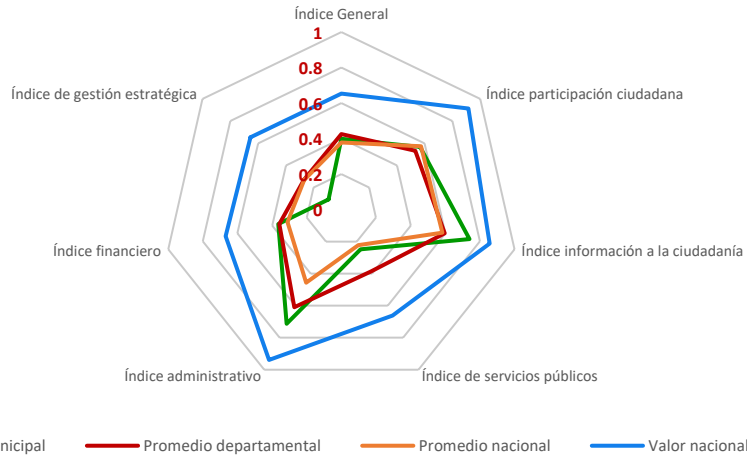
### Municipio de Santa María de Jesús - Departamento de Sacatepéquez



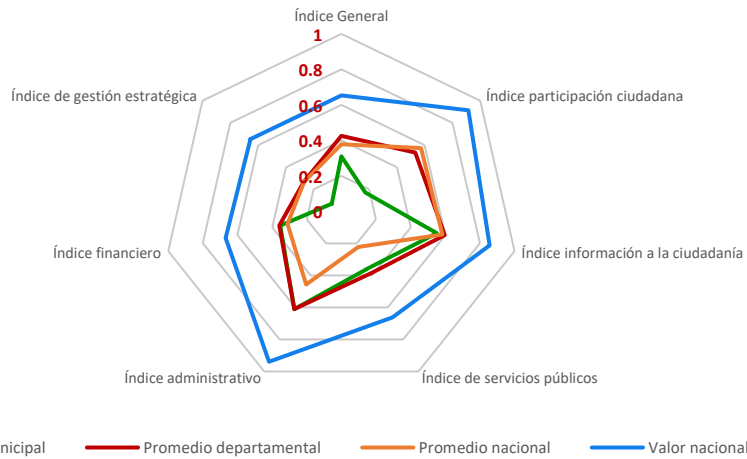
### Municipio de Ciudad Vieja - Departamento de Sacatepéquez



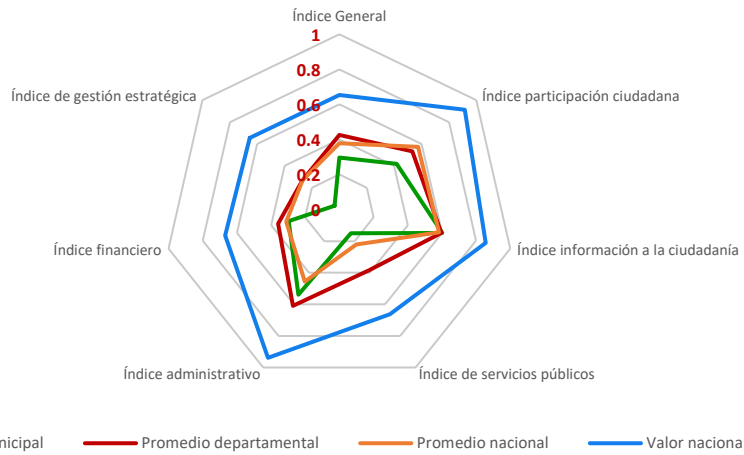
### Municipio de San Miguel Dueñas - Departamento de Sacatepéquez



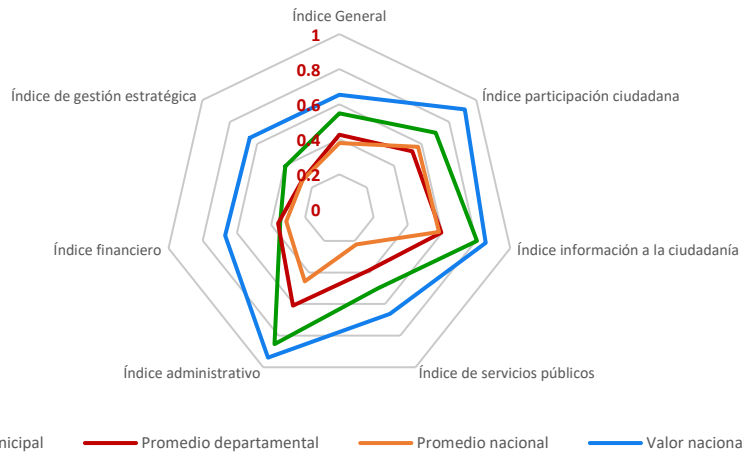
### Municipio de Alotenango - Departamento de Sacatepéquez



Municipio de San Antonio Aguas Calientes - Departamento de Sacatepéquez

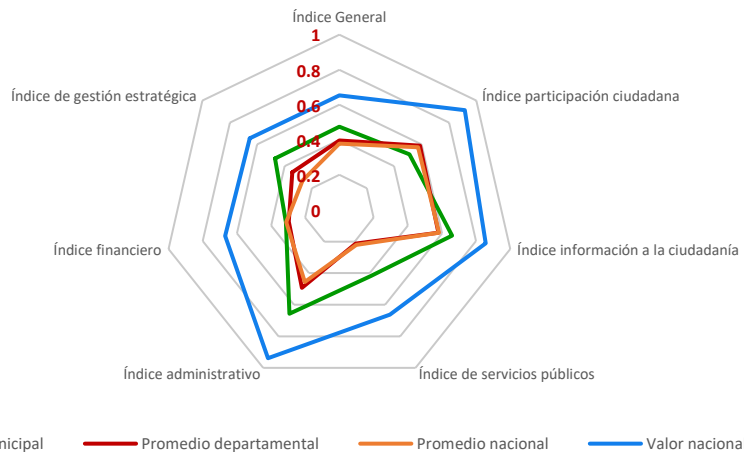


Municipio de Santa Catarina Barahona - Departamento de Sacatepéquez

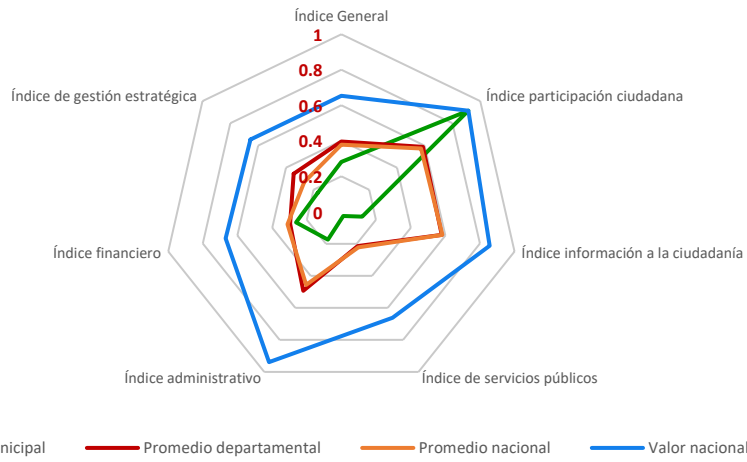


9.4 Departamento de Chimaltenango

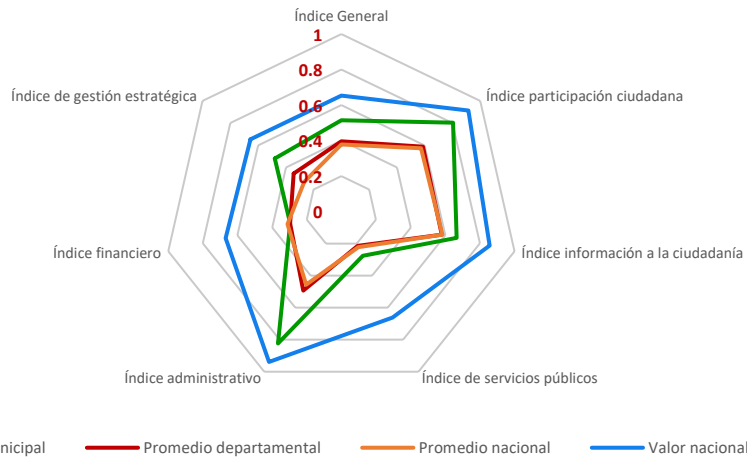
Municipio de Chimaltenango - Departamento de Chimaltenango



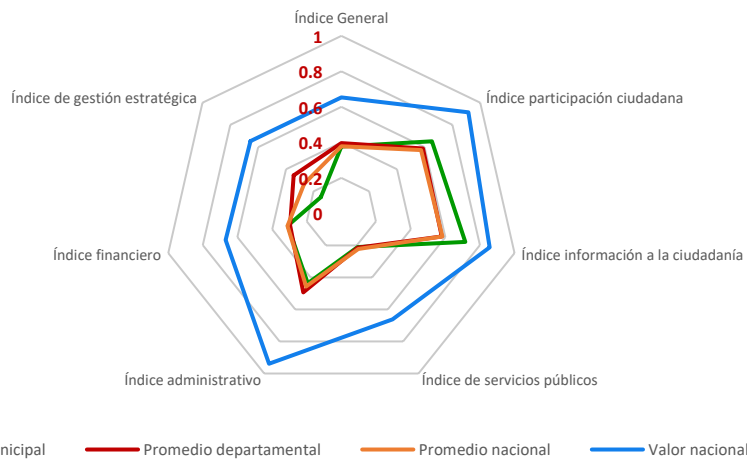
### Municipio de San José Poaquil - Departamento de Chimaltenango



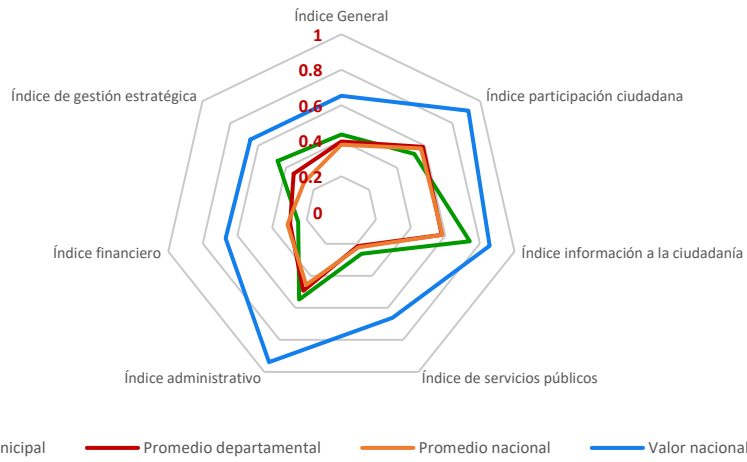
### Municipio de San Martín Jilotepeque - Departamento de Chimaltenango



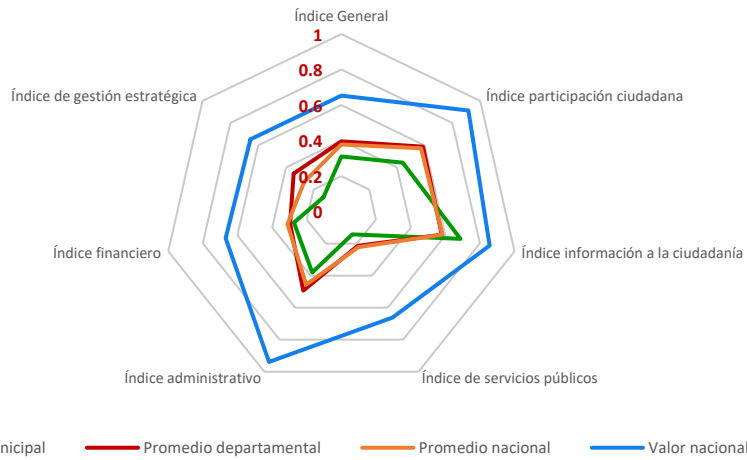
### Municipio de San Juan Comalapa - Departamento de Chimaltenango



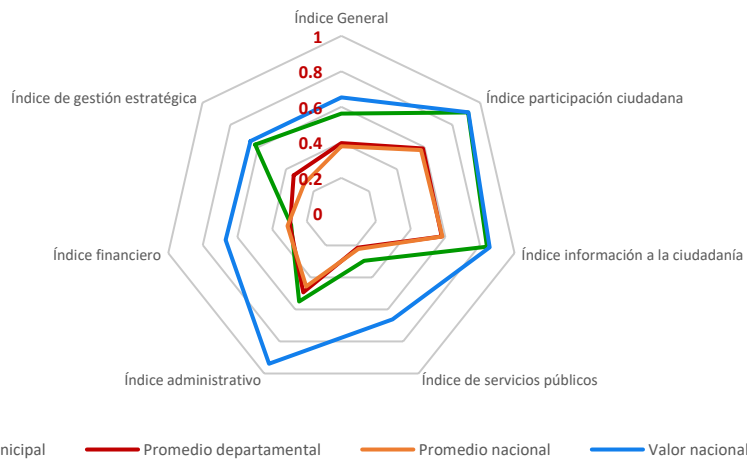
### Municipio de Santa Apolonia - Departamento de Chimaltenango



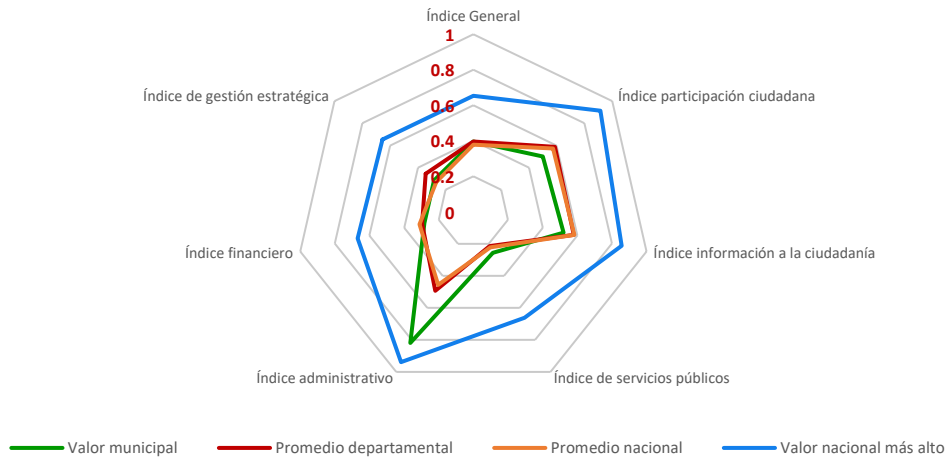
### Municipio de Tecpán Guatemala - Departamento de Chimaltenango



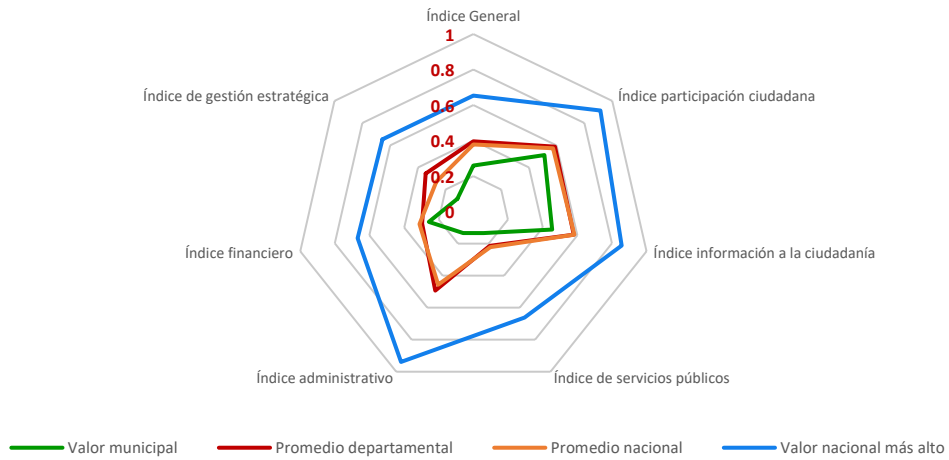
### Municipio de Patzún - Departamento de Chimaltenango



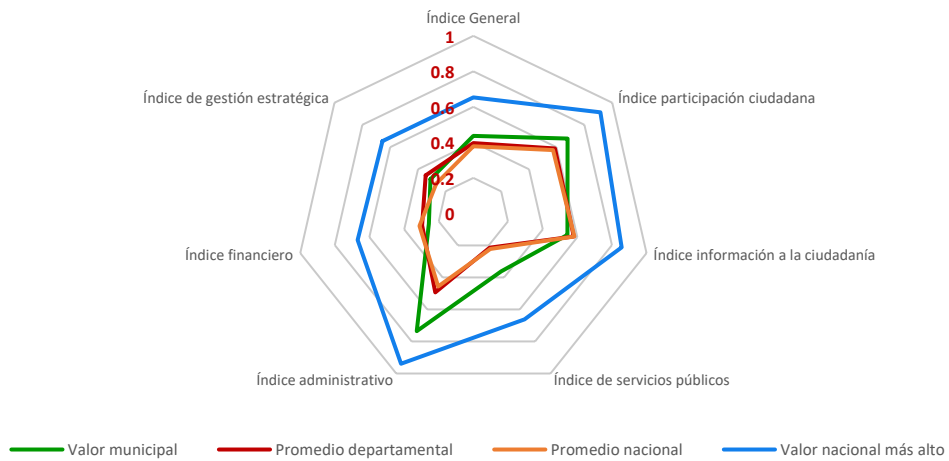
### Municipio de San Miguel Pochuta - Departamento de Chimaltenango



### Municipio de Patzicía - Departamento de Chimaltenango

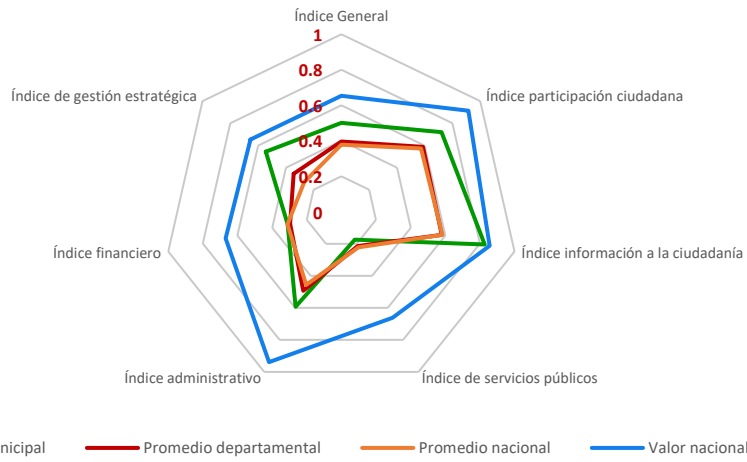


### Municipio de Santa Cruz Balanyá - Departamento de Chimaltenango

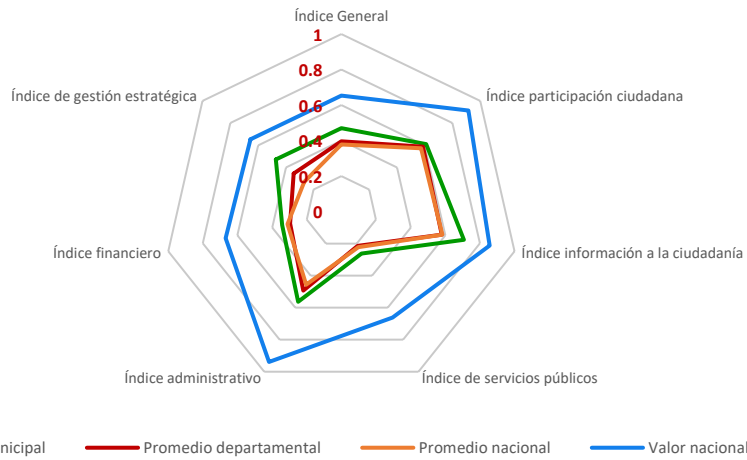




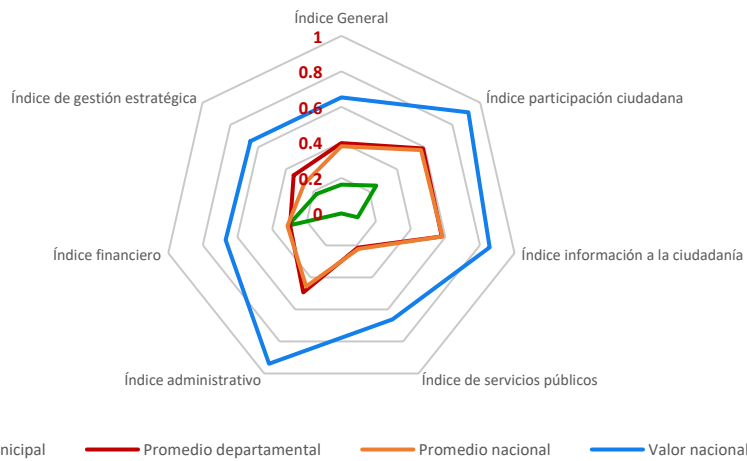
### Municipio de Acatenango - Departamento de Chimaltenango



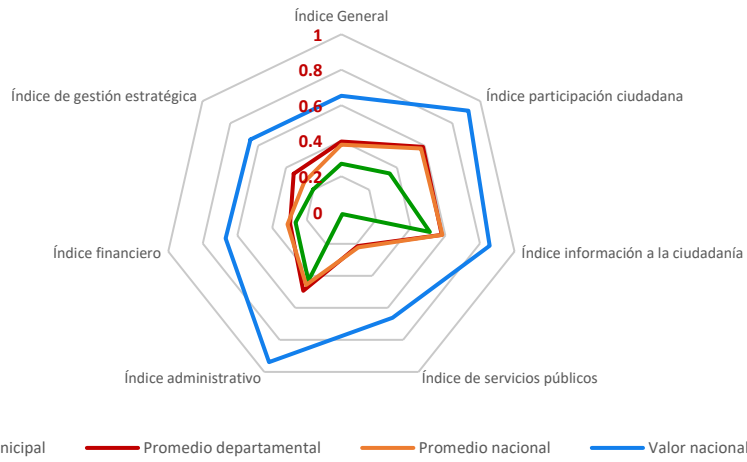
### Municipio de San Pedro Yepocapa - Departamento de Chimaltenango



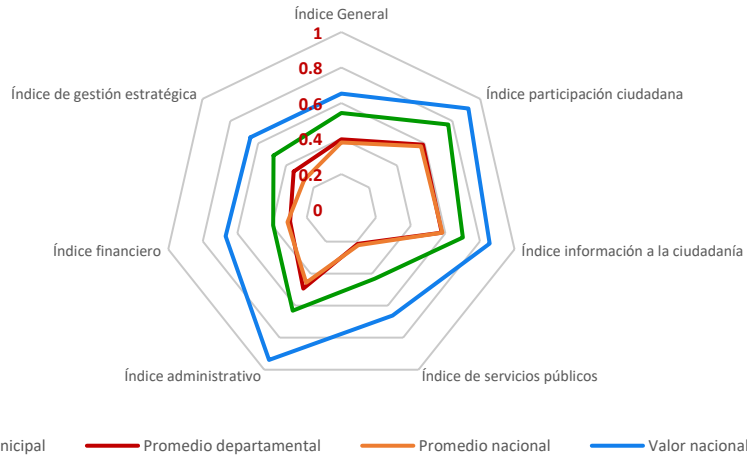
### Municipio de San Andrés Itzapa - Departamento de Chimaltenango



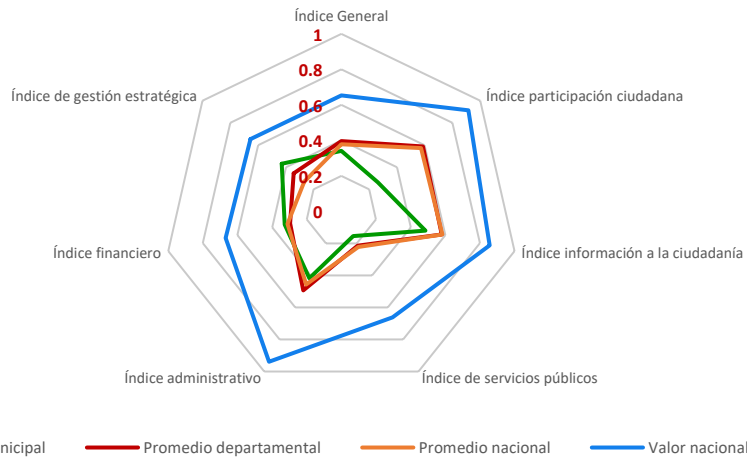
### Municipio de Parramos - Departamento de Chimaltenango



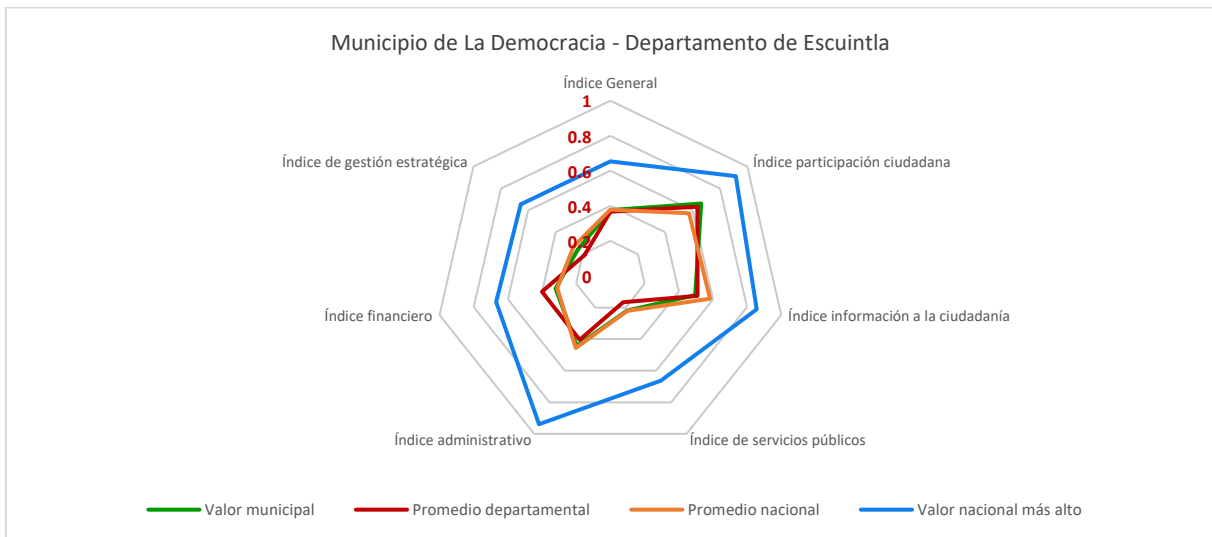
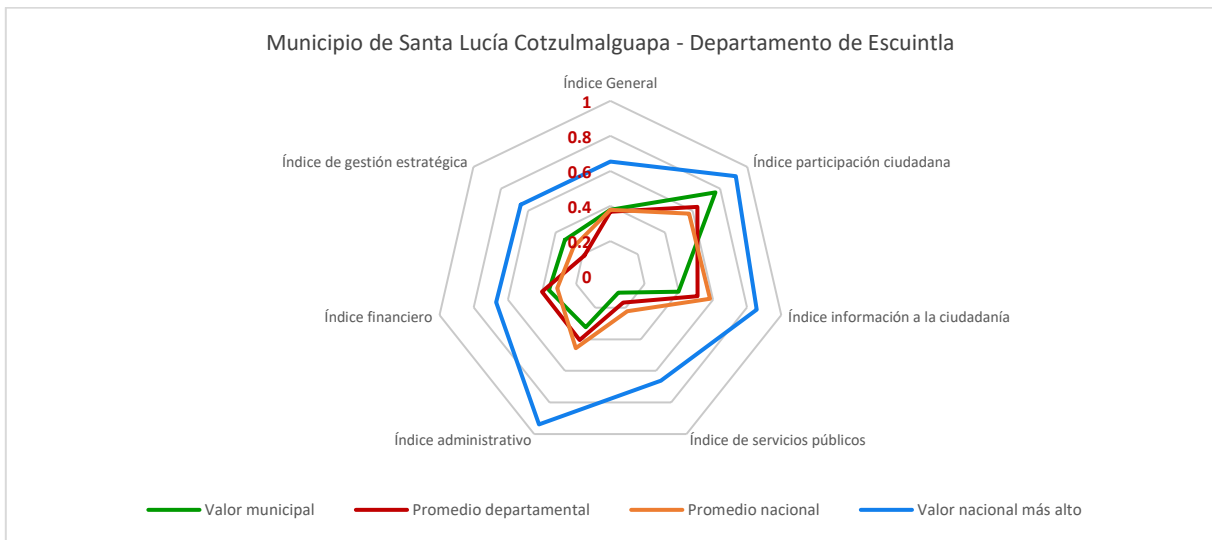
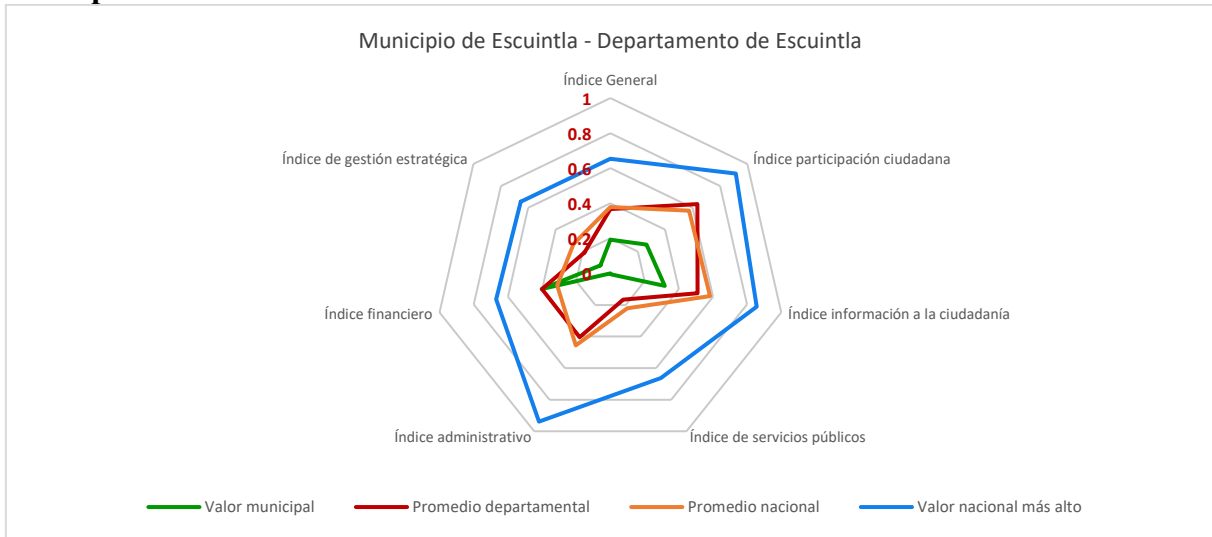
### Municipio de Zaragoza - Departamento de Chimaltenango



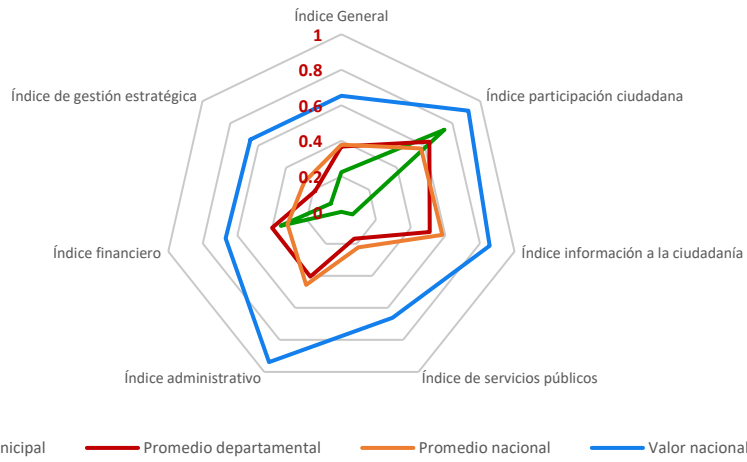
### Municipio de El Tejar - Departamento de Chimaltenango



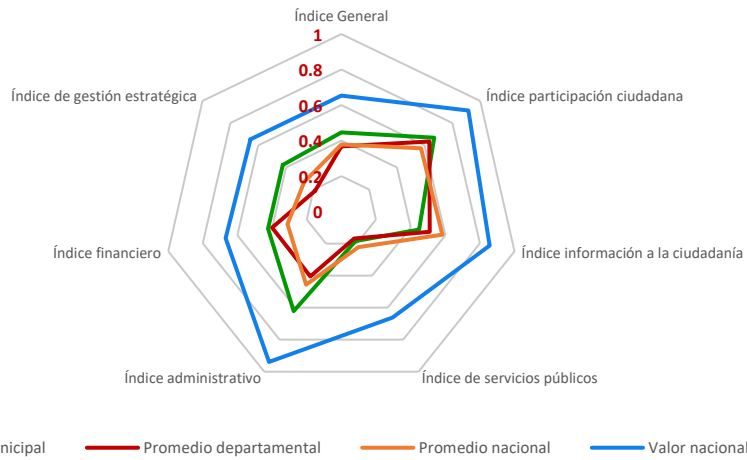
## 9.5 Departamento de Escuintla



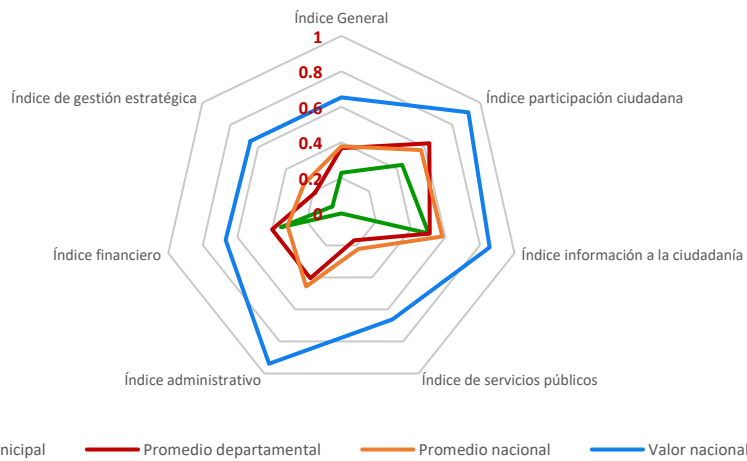
### Municipio de Siquinalá - Departamento de Escuintla



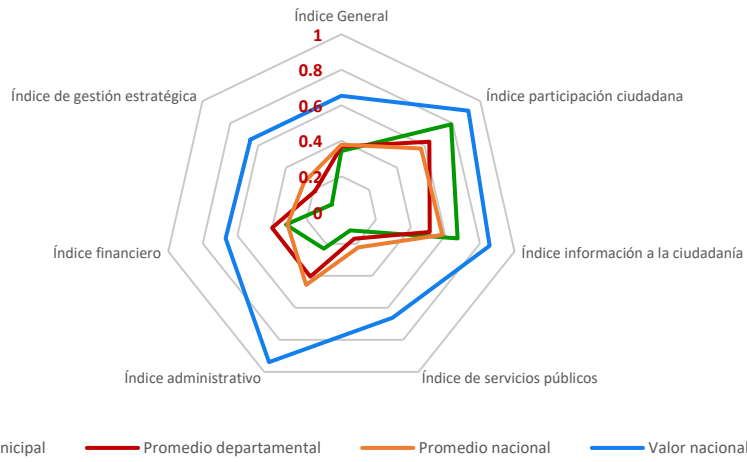
### Municipio de Masagua - Departamento de Escuintla



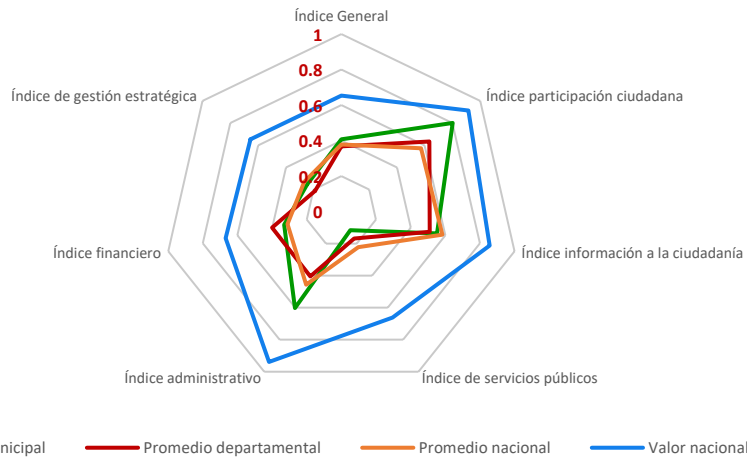
### Municipio de Tiquisate - Departamento de Escuintla



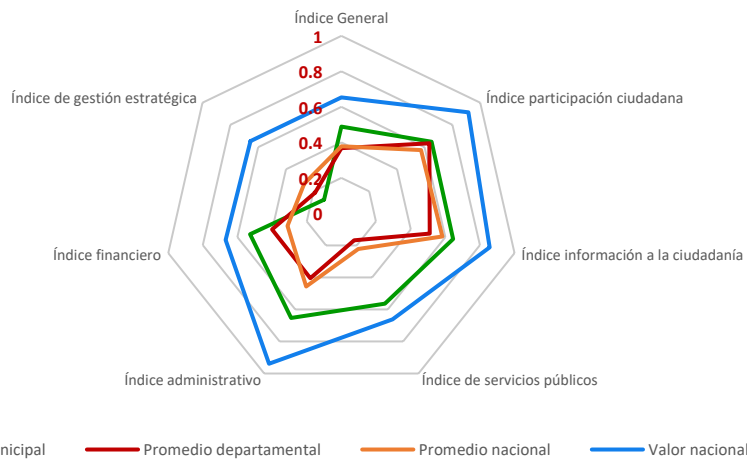
### Municipio de La Gomera - Departamento de Escuintla



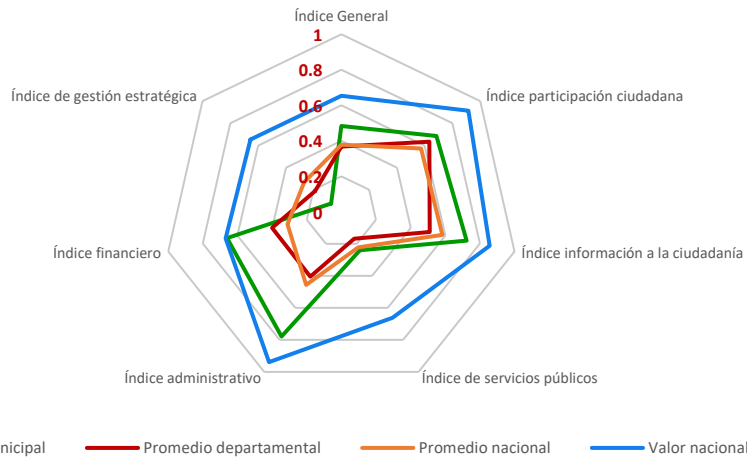
### Municipio de Guanagazapa - Departamento de Escuintla



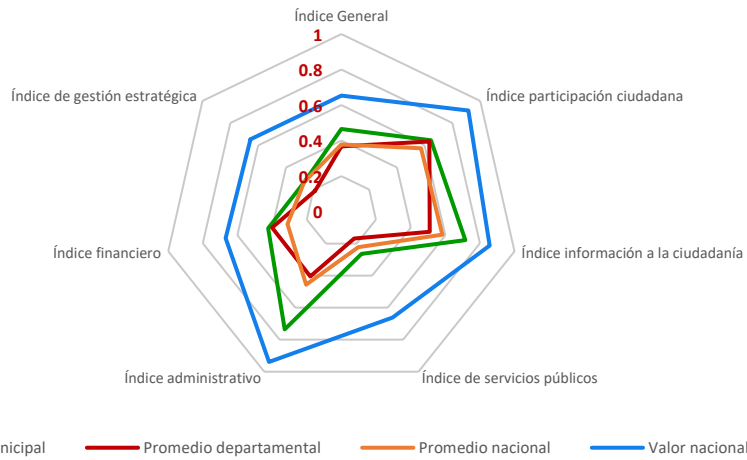
### Municipio de San José - Departamento de Escuintla



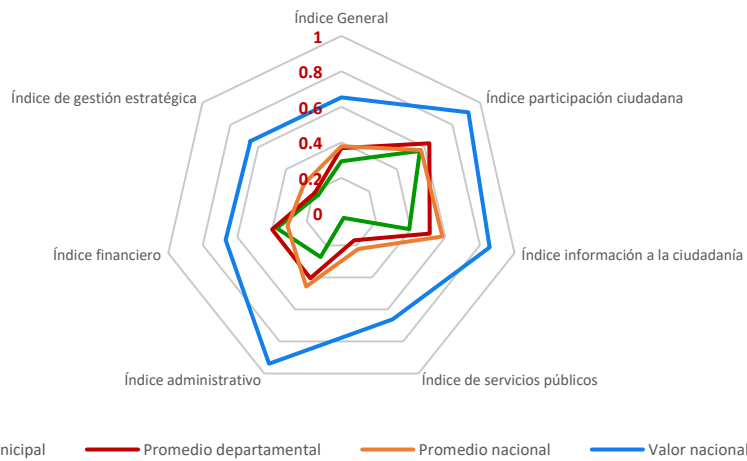
### Municipio de Iztapa - Departamento de Escuintla

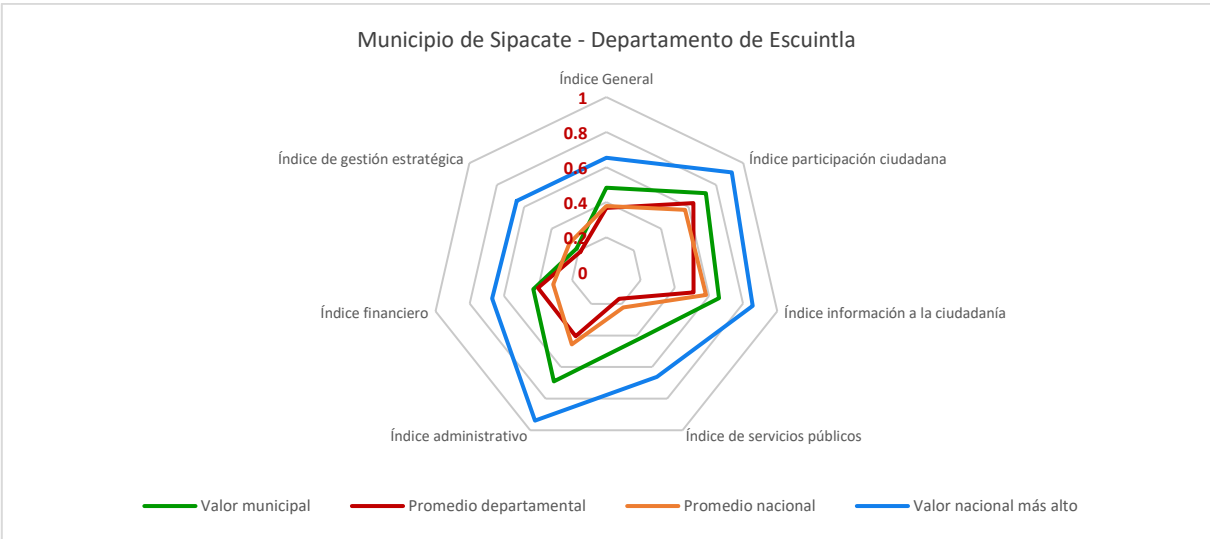
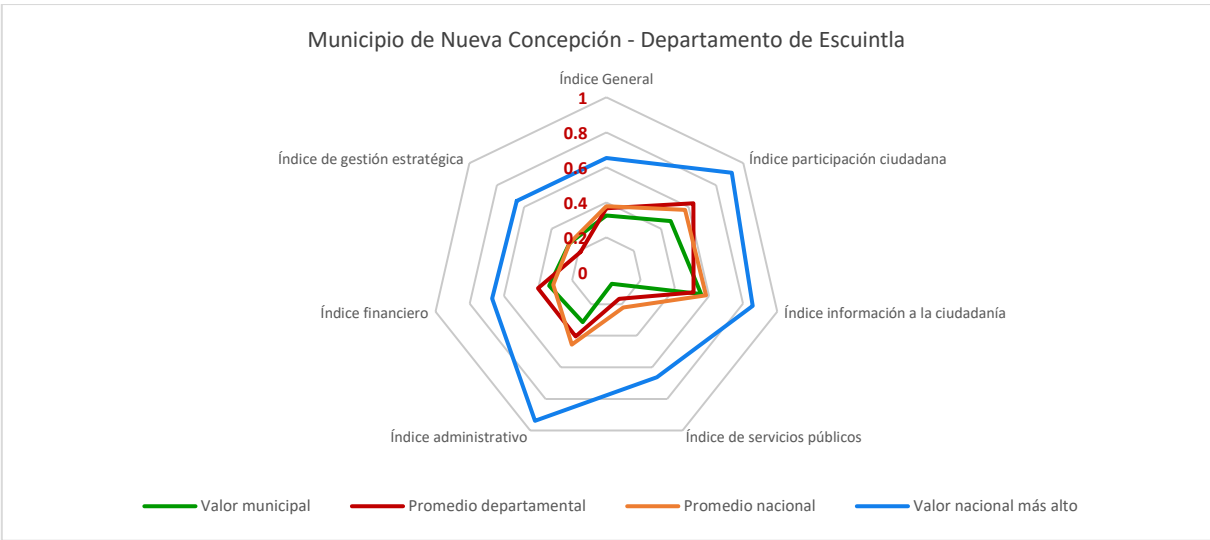


### Municipio de Palín - Departamento de Escuintla

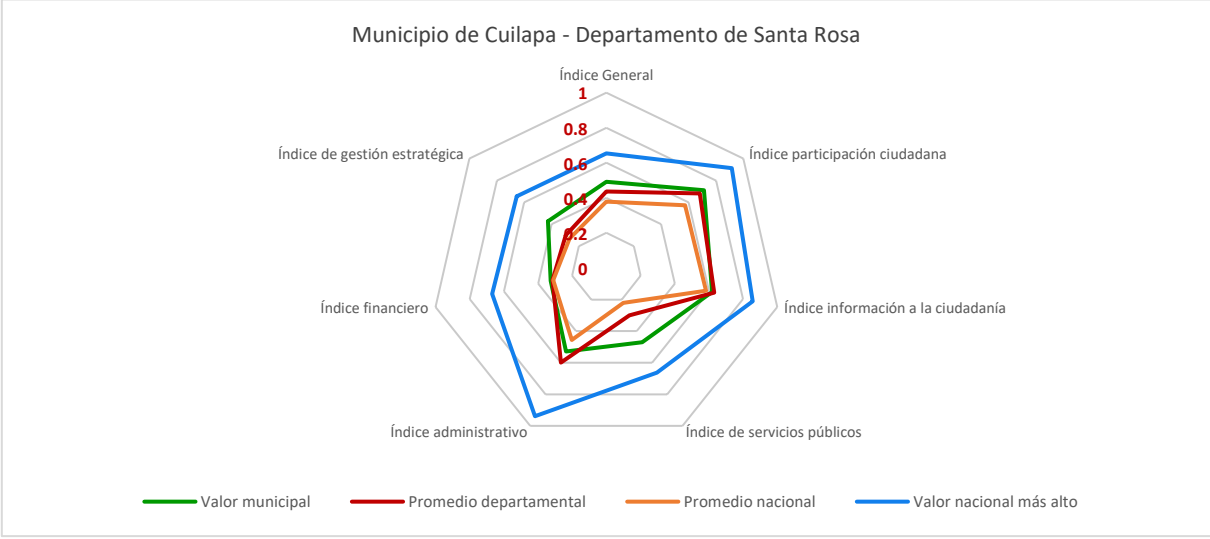


### Municipio de San Vicente Pacaya - Departamento de Escuintla

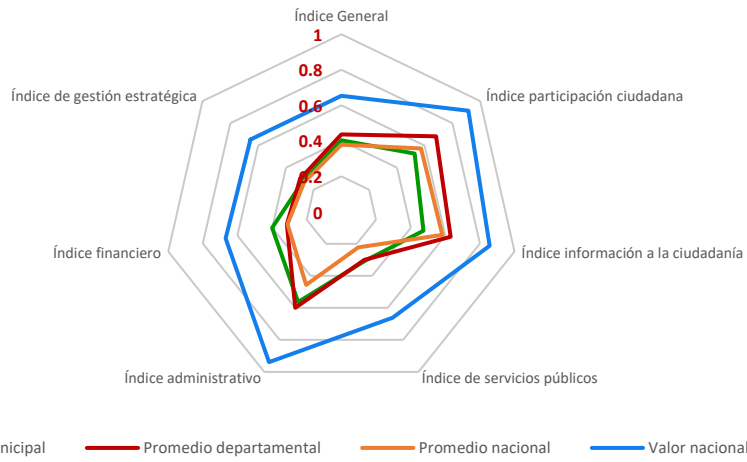




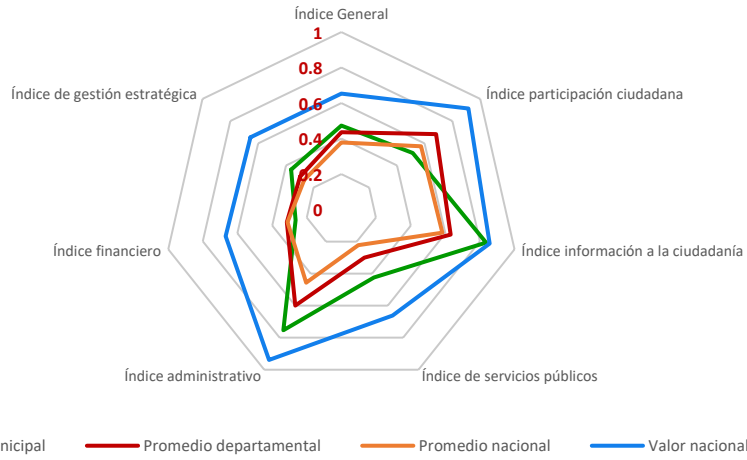
**9.6 Departamento de Santa Rosa**



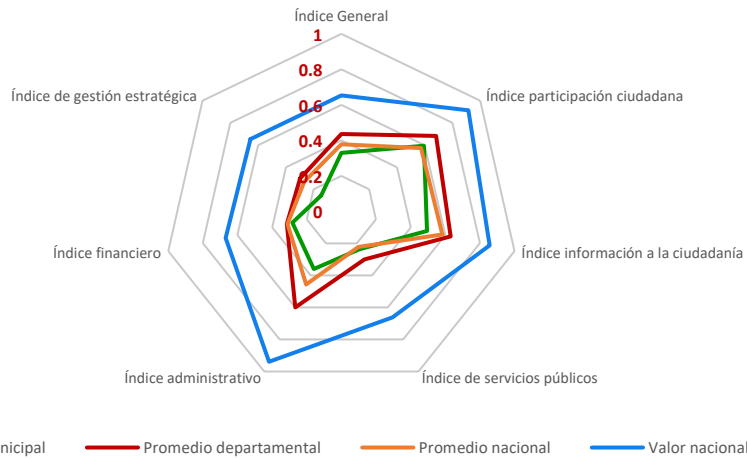
### Municipio de Barberena - Departamento de Santa Rosa



### Municipio de Santa Rosa de Lima - Departamento de Santa Rosa

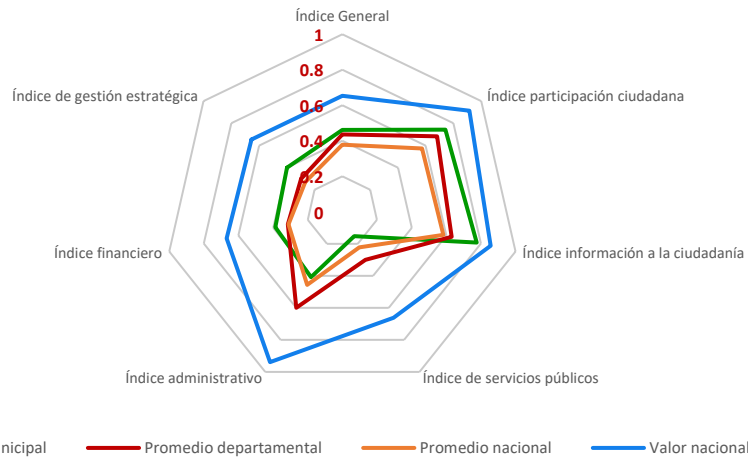


### Municipio de Casillas - Departamento de Santa Rosa

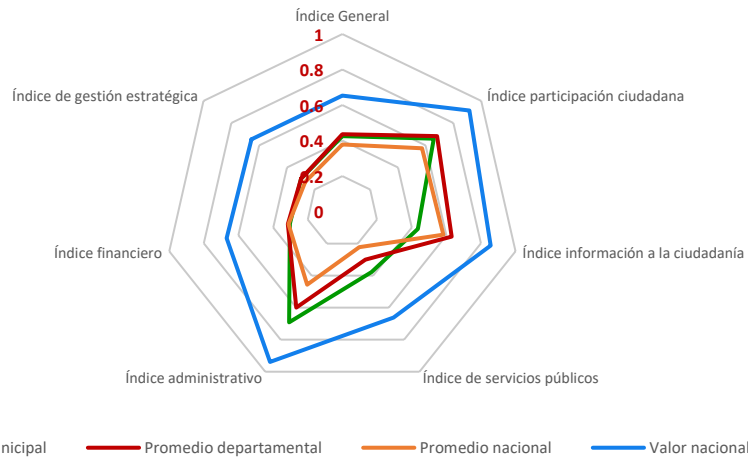




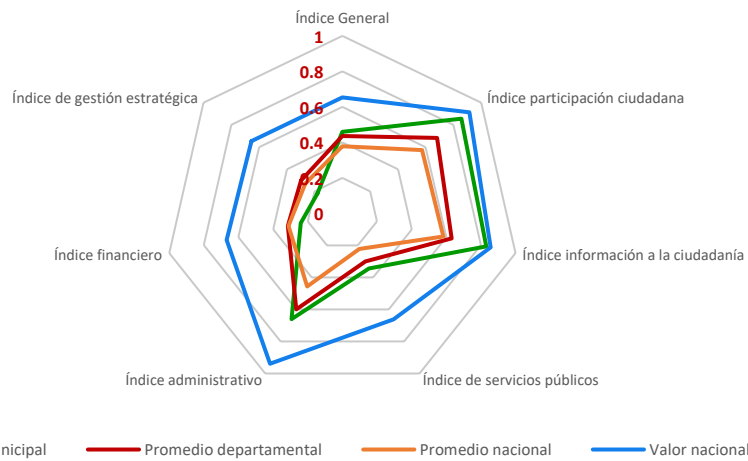
Municipio de San Rafael Las Flores - Departamento de Santa Rosa



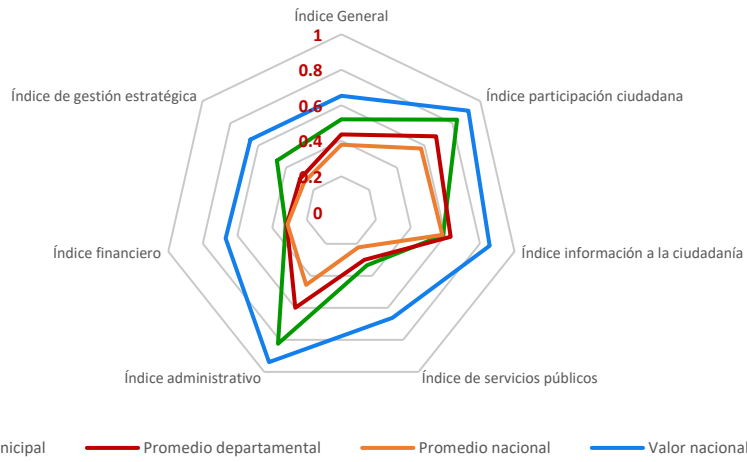
Municipio de Oratorio - Departamento de Santa Rosa



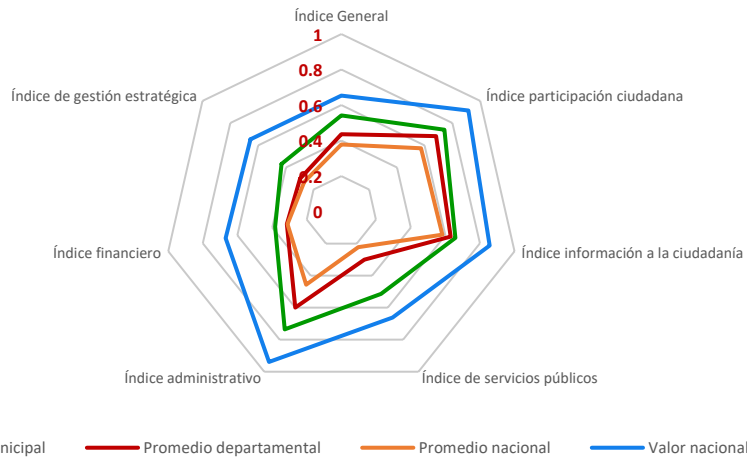
Municipio de San Juan Tecuaco - Departamento de Santa Rosa



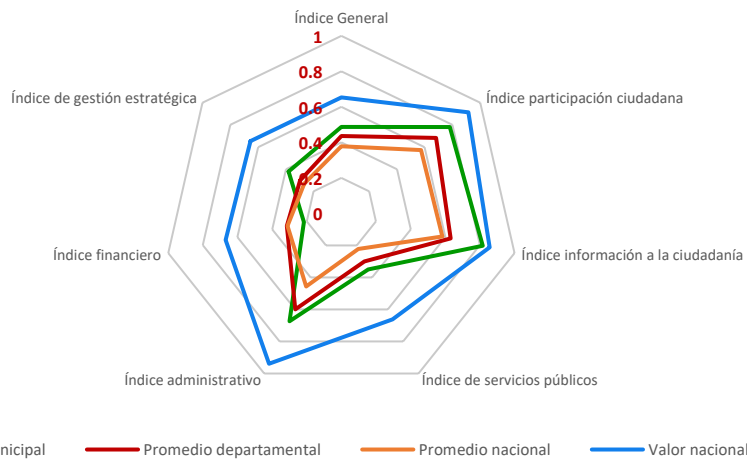
### Municipio de Chiquimulilla - Departamento de Santa Rosa



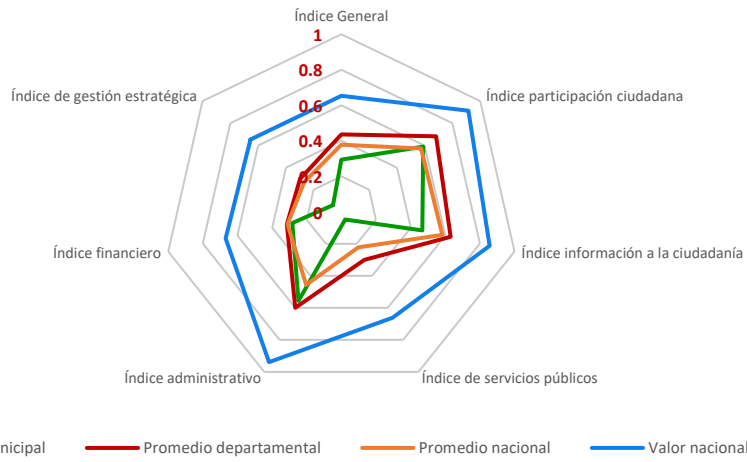
### Municipio de Taxisco - Departamento de Santa Rosa



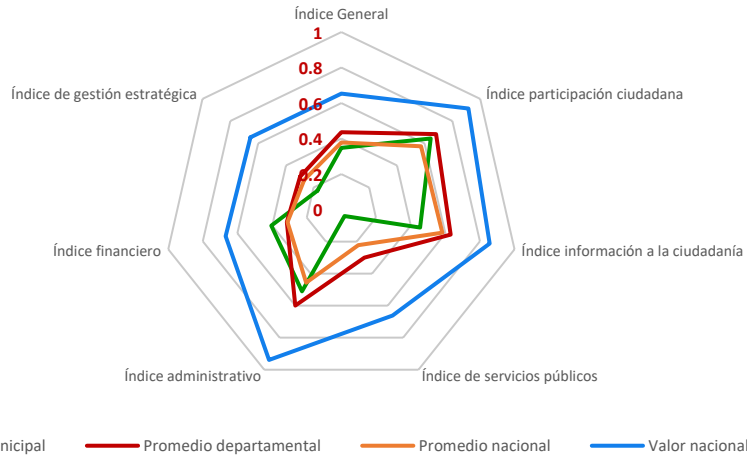
### Municipio de Santa María Ixhuatán - Departamento de Santa Rosa



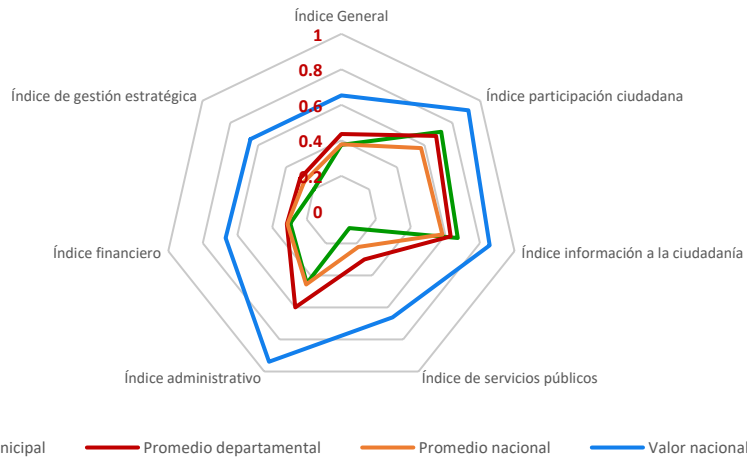
### Municipio de Guazacapán - Departamento de Santa Rosa

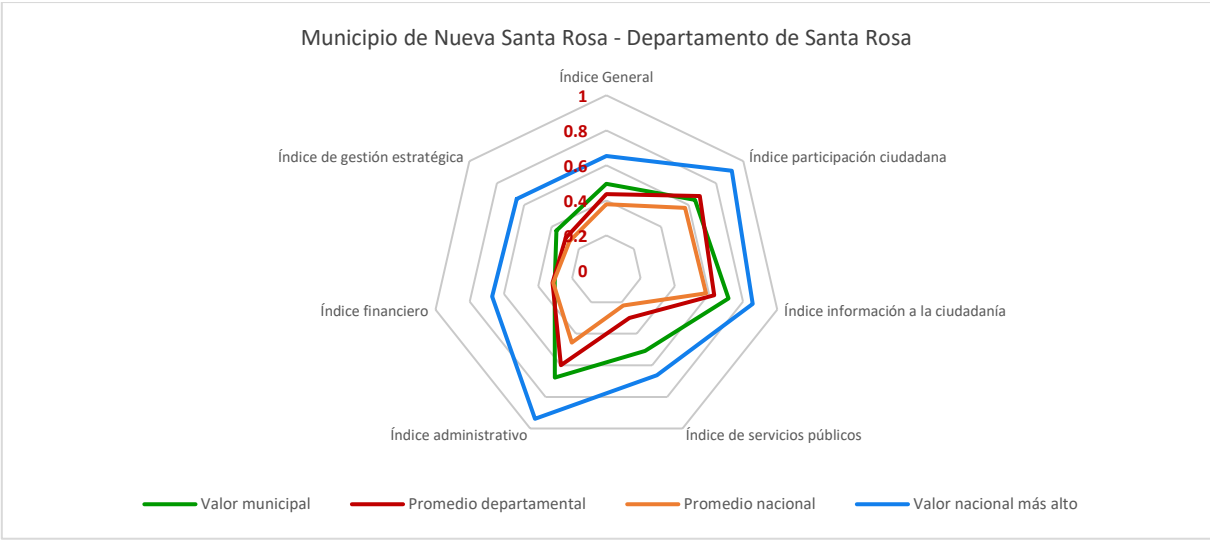


### Municipio de Santa Cruz Naranjo - Departamento de Santa Rosa

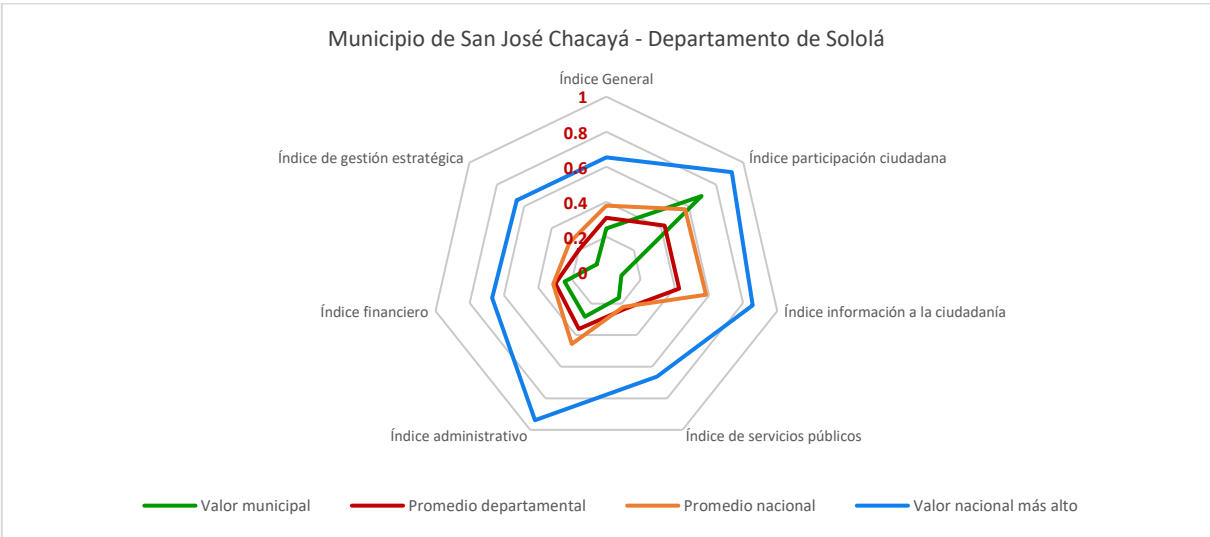
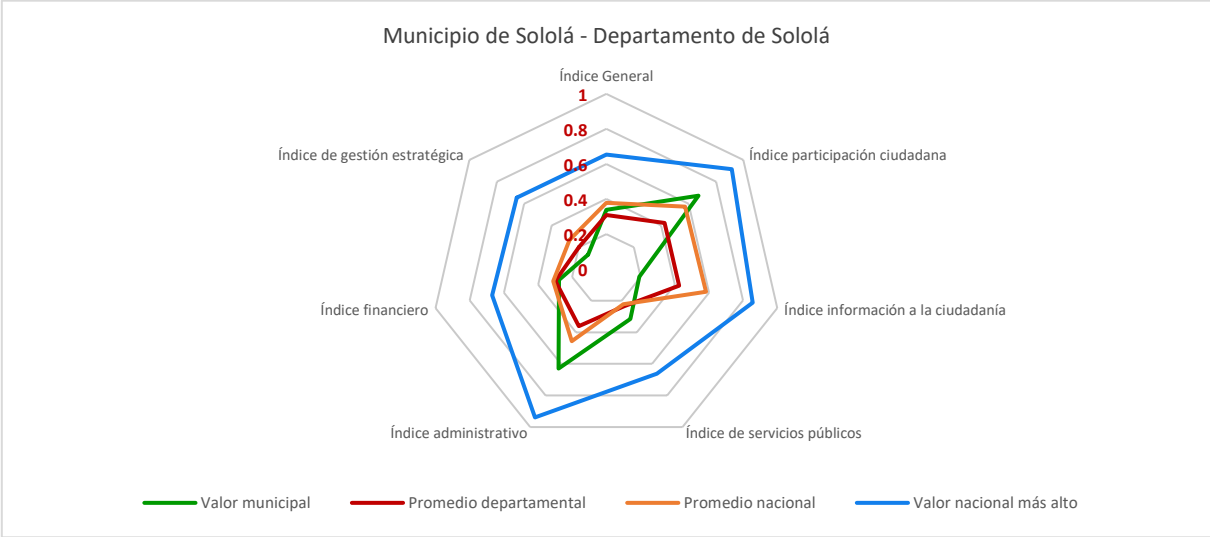


### Municipio de Pueblo Nuevo Viñas - Departamento de Santa Rosa

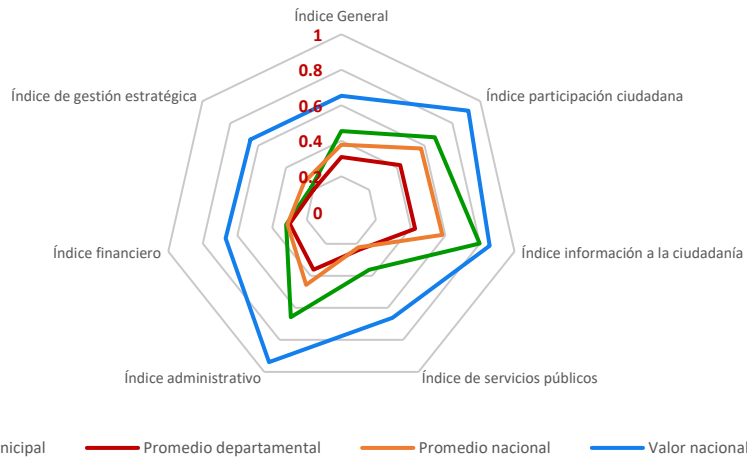




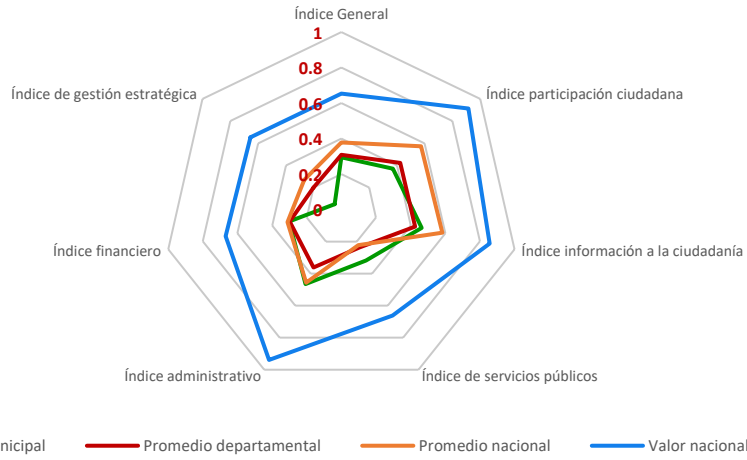
### 9.7 Departamento de Sololá



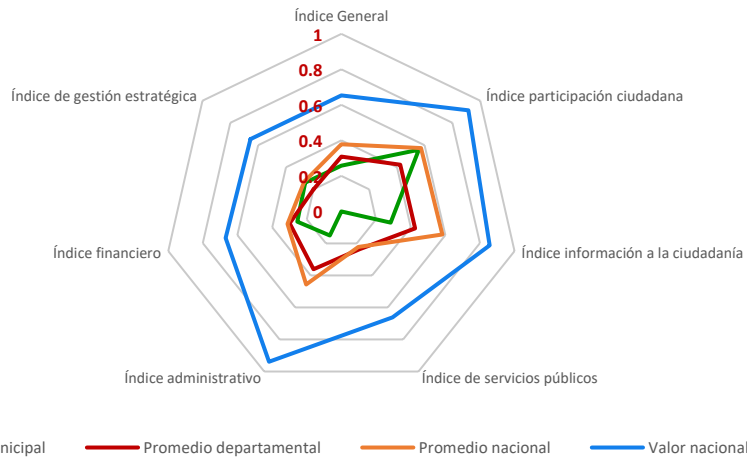
### Municipio de Santa María Visitación - Departamento de Sololá



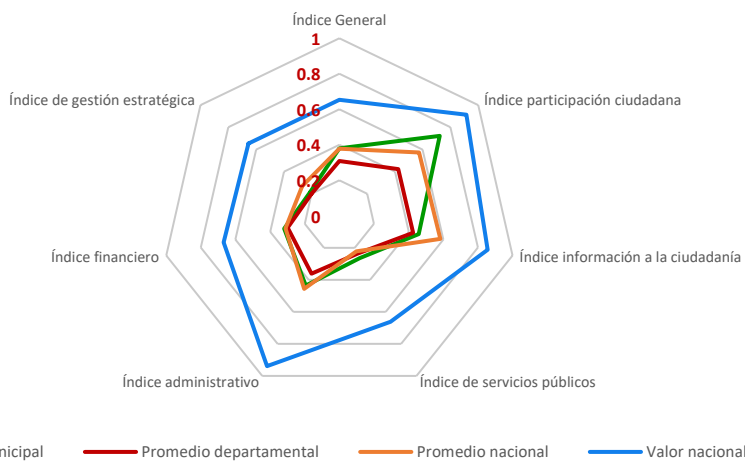
### Municipio de Santa Lucía Utatlán - Departamento de Sololá



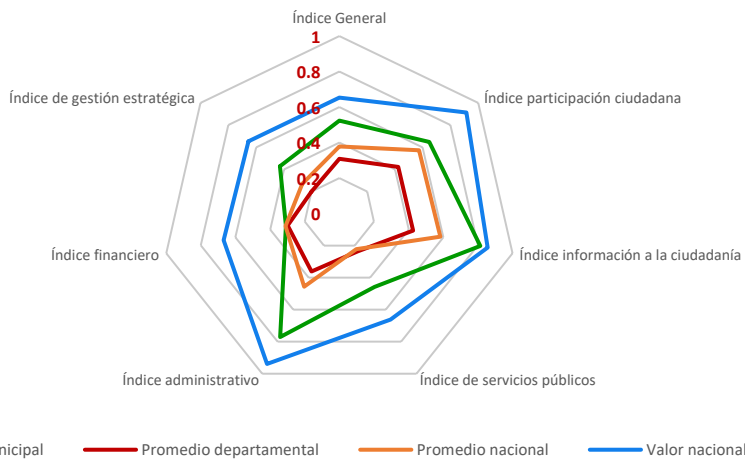
### Municipio de Nahualá - Departamento de Sololá



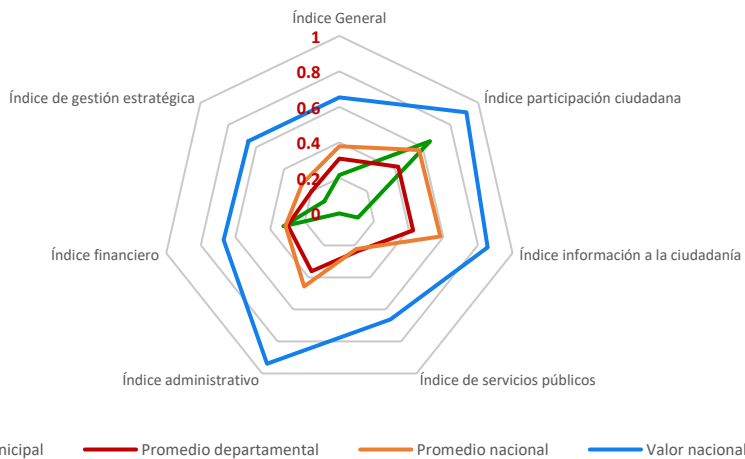
Municipio de Santa Catarina Ixtahuacán - Departamento de Sololá



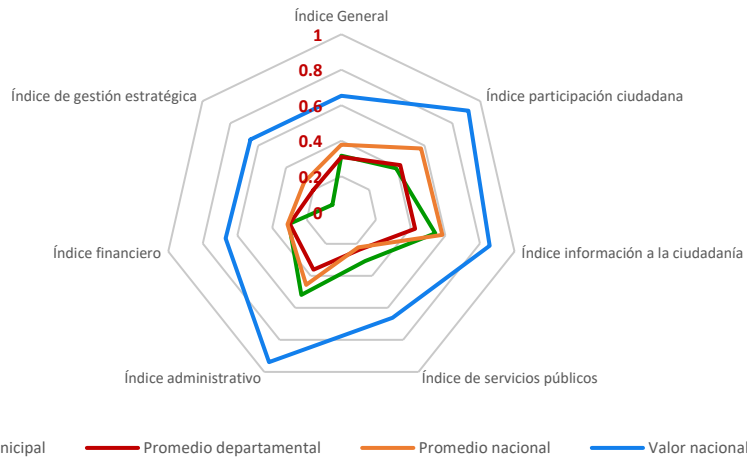
Municipio de Santa Clara La Laguna - Departamento de Sololá



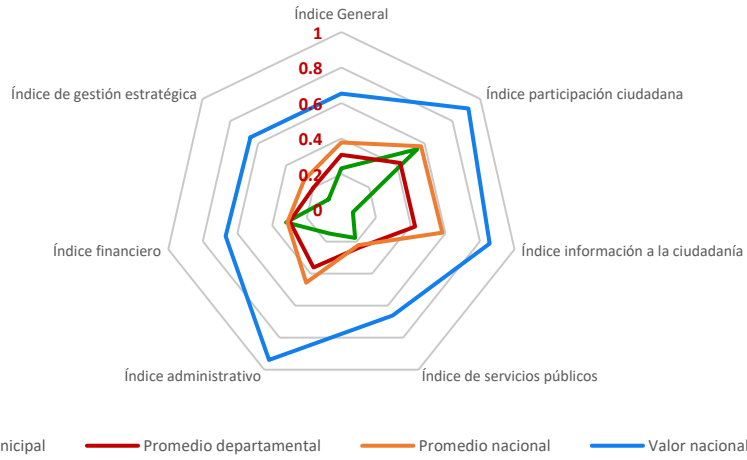
Municipio de Concepción - Departamento de Sololá



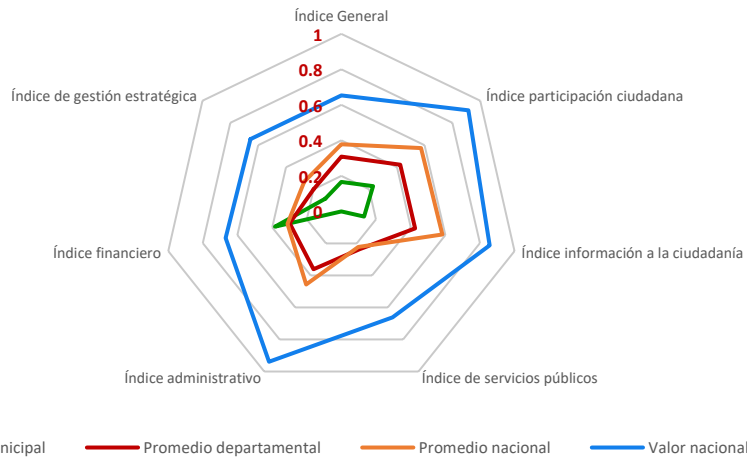
Municipio de San Andrés Semetabaj - Departamento de Sololá



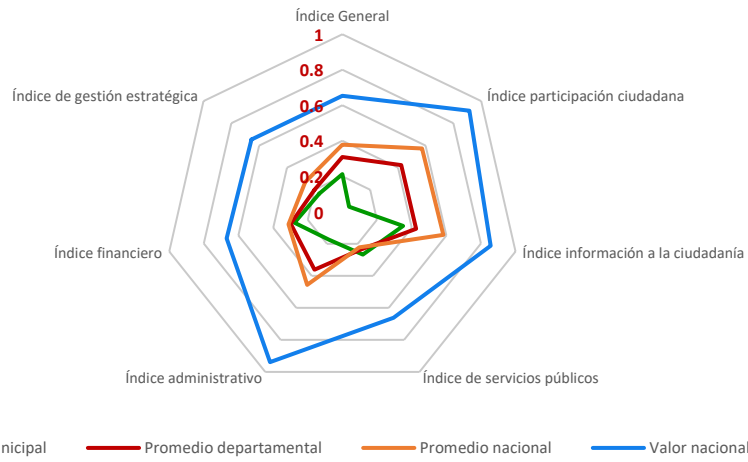
Municipio de Panajachel - Departamento de Sololá



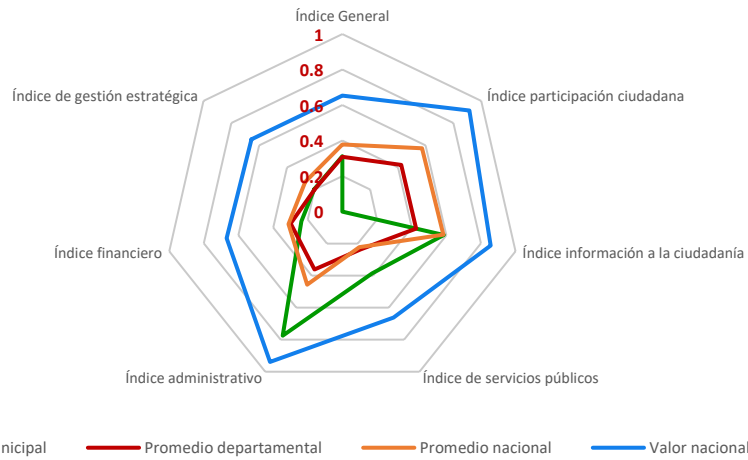
Municipio de Santa Catarina Palopó - Departamento de Sololá



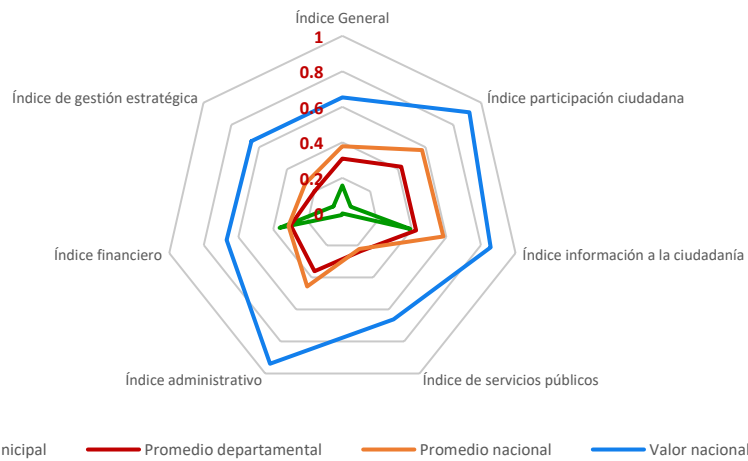
### Municipio de San Antonio Palopó - Departamento de Sololá



### Municipio de San Lucas Tolimán - Departamento de Sololá

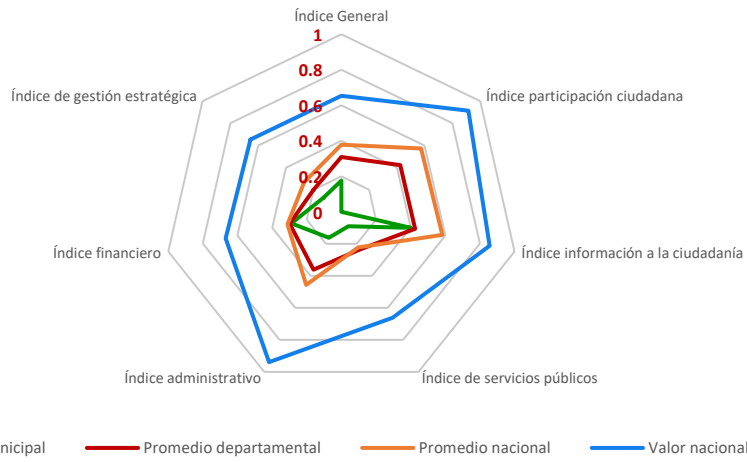


### Municipio de Santa Cruz La Laguna - Departamento de Sololá

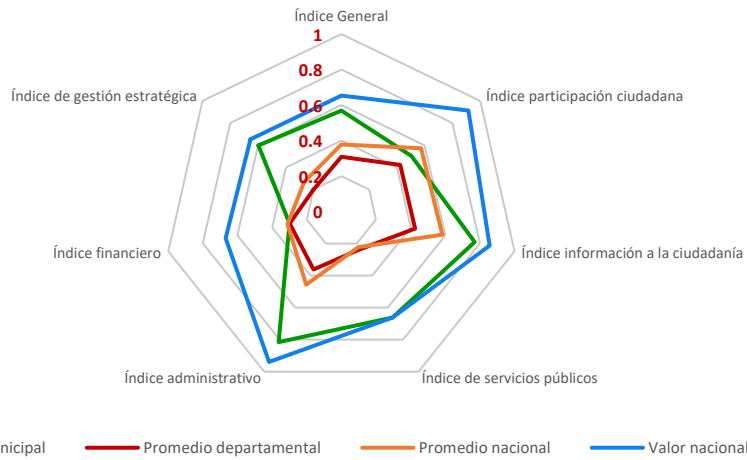




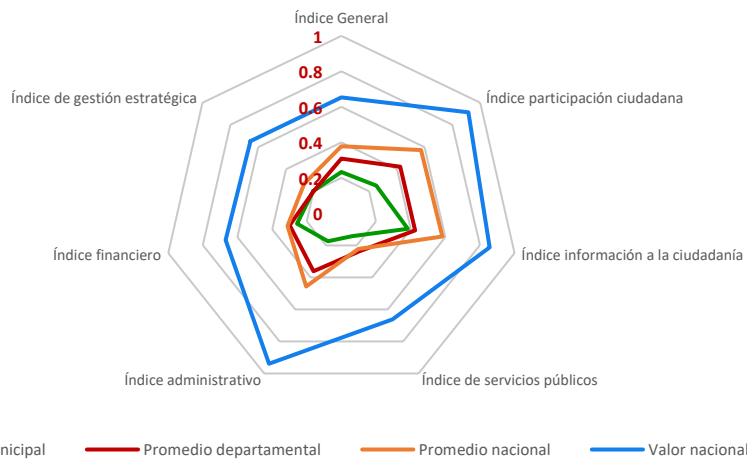
### Municipio de San Pablo La Laguna - Departamento de Sololá

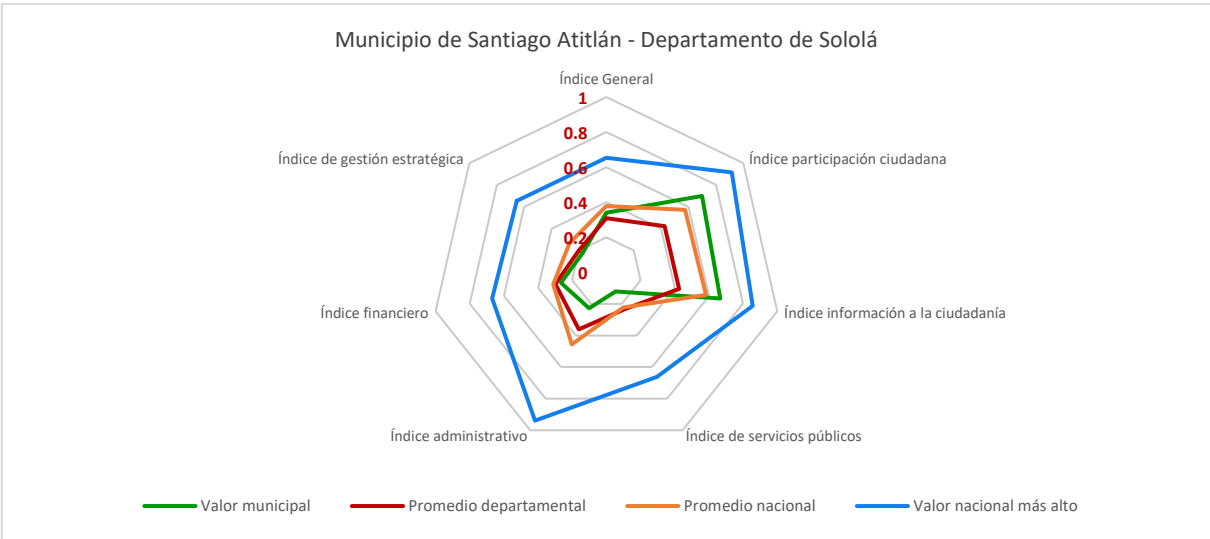
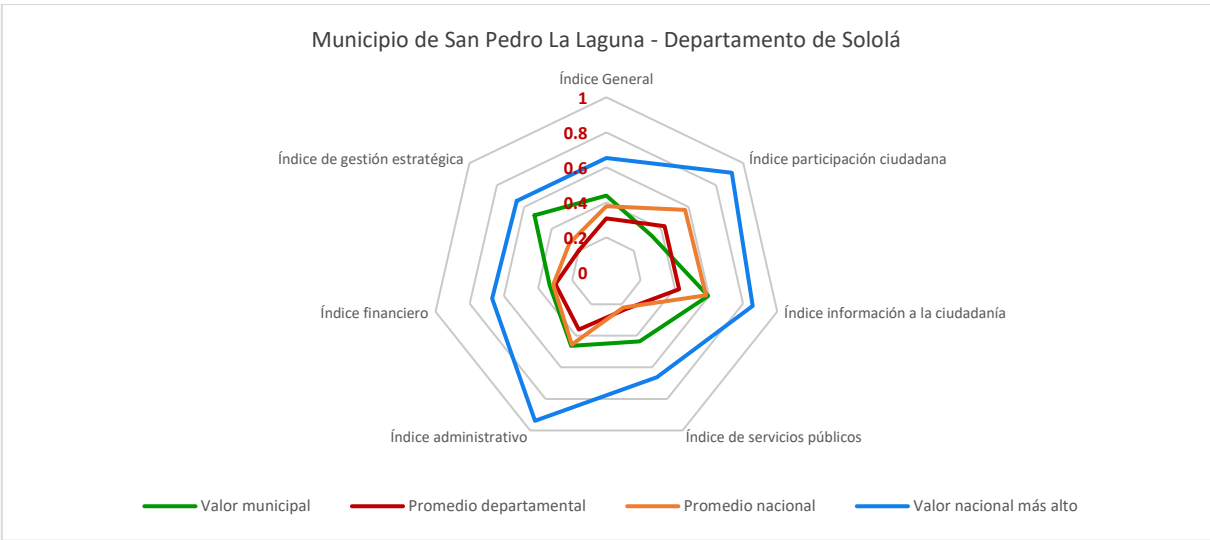


### Municipio de San Marcos La Laguna - Departamento de Sololá

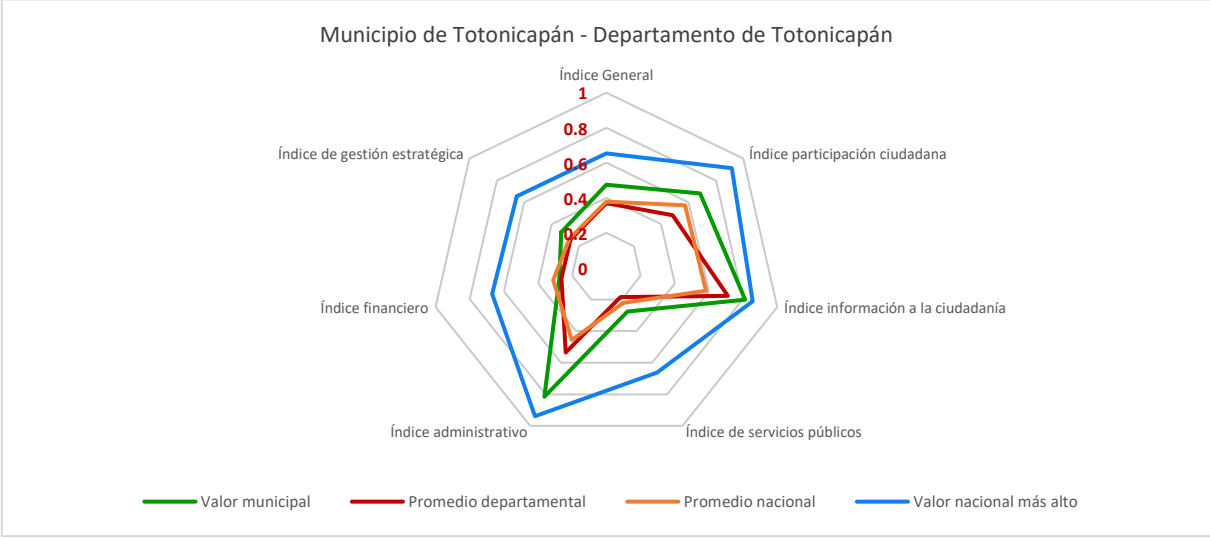


### Municipio de San Juan La Laguna - Departamento de Sololá

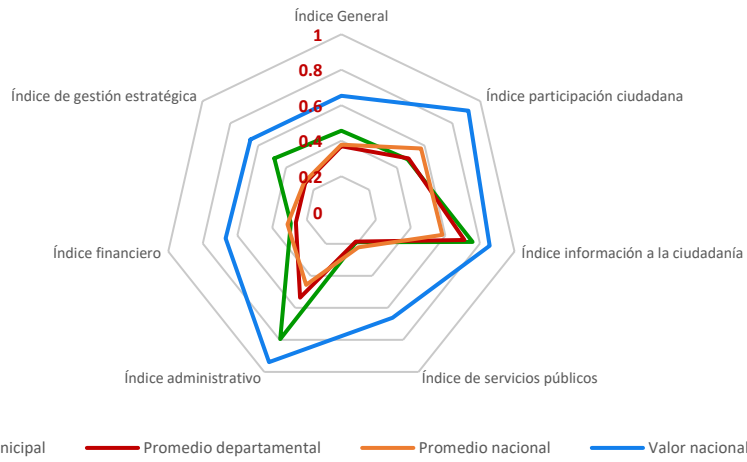




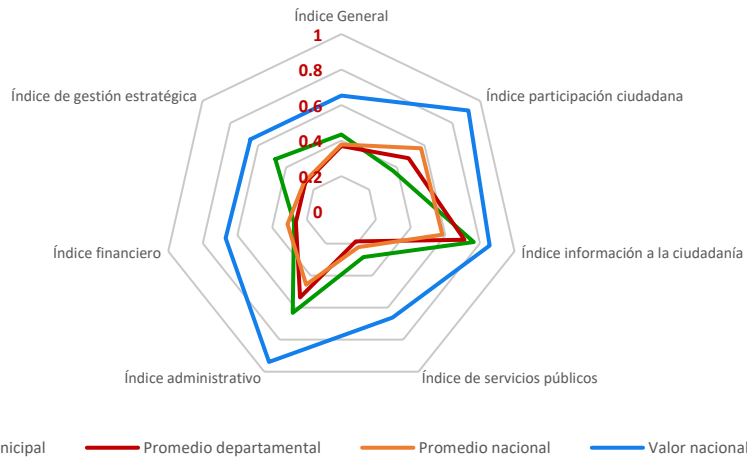
**9.8 Departamento de Totonicapán**



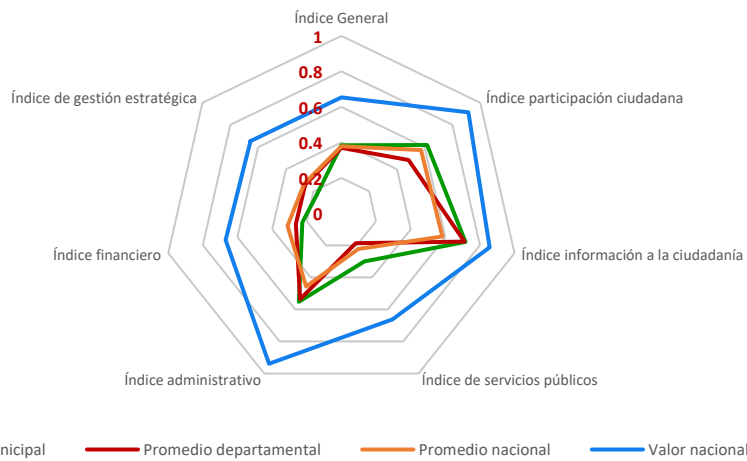
Municipio de San Cristóbal Totonicapán - Departamento de Totonicapán



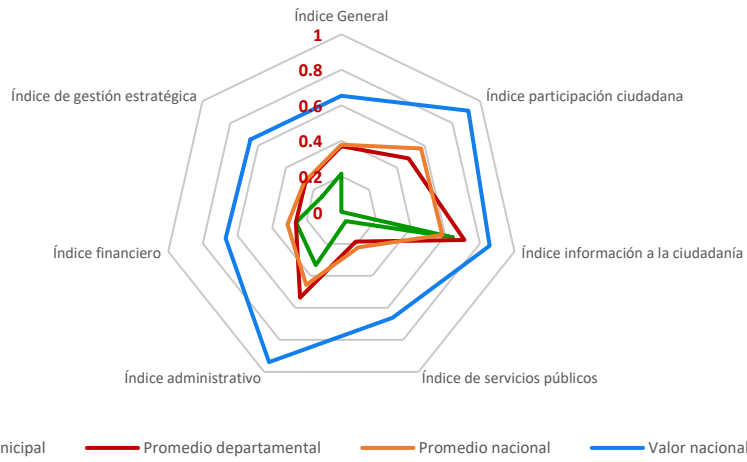
Municipio de San Francisco El Alto - Departamento de Totonicapán



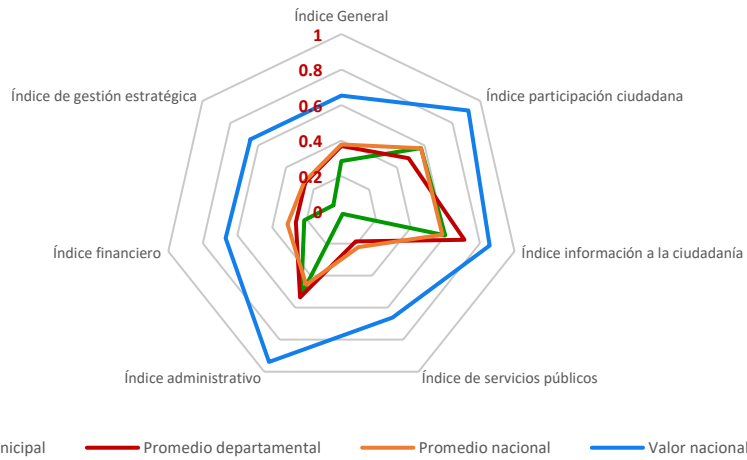
Municipio de San Andrés Xecul - Departamento de Totonicapán



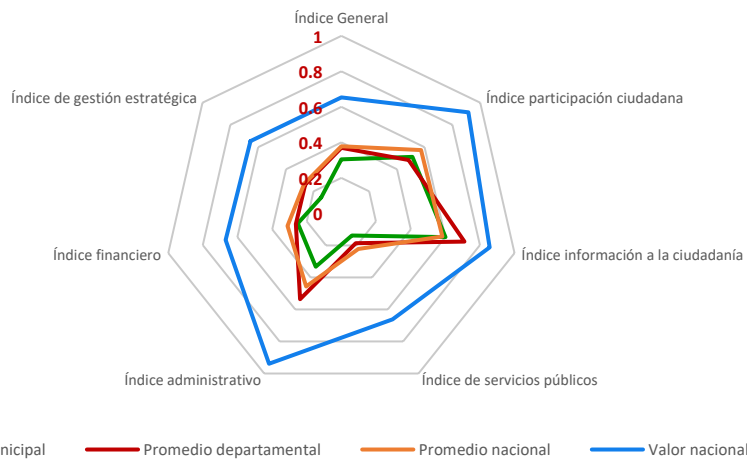
### Municipio de Momostenango - Departamento de Totonicapán



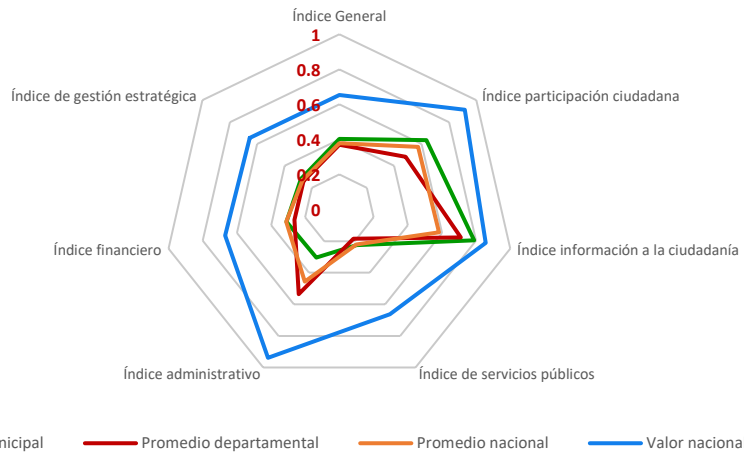
### Municipio de Santa María Chiquimula - Departamento de Totonicapán



### Municipio de Santa Lucía La Reforma - Departamento de Totonicapán

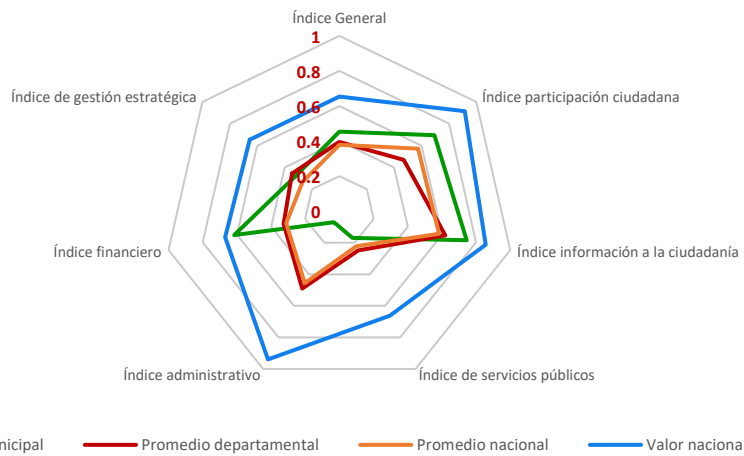


Municipio de San Bartolo Aguas Calientes - Departamento de Totonicapán

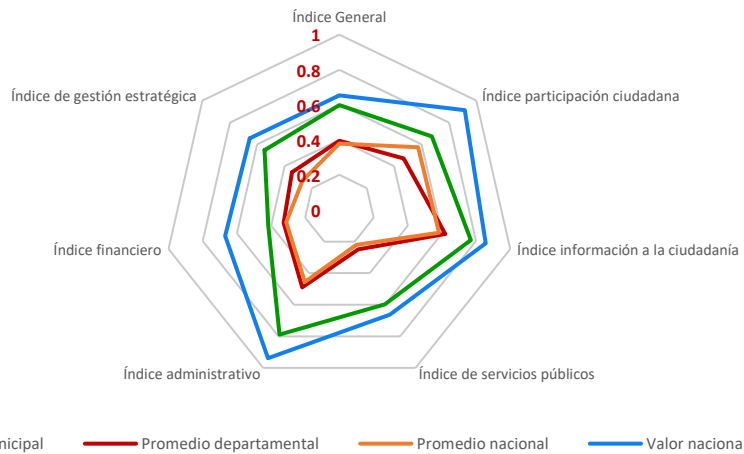


9.9 Departamento de Quetzaltenango

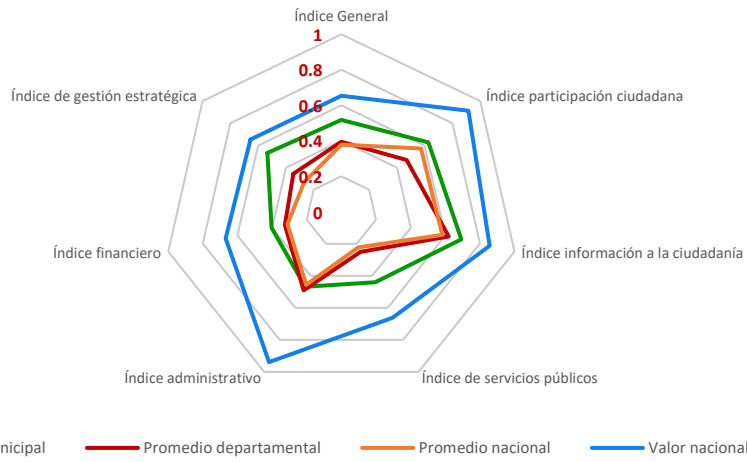
Municipio de Quetzaltenango - Departamento de Quetzaltenango



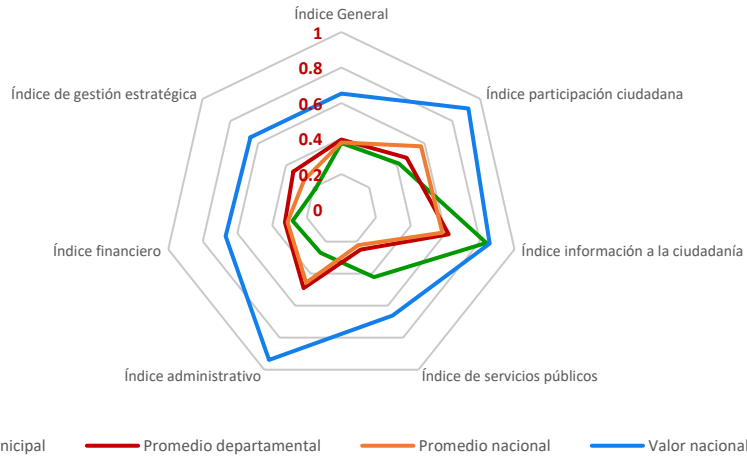
Municipio de Salcajá - Departamento de Quetzaltenango



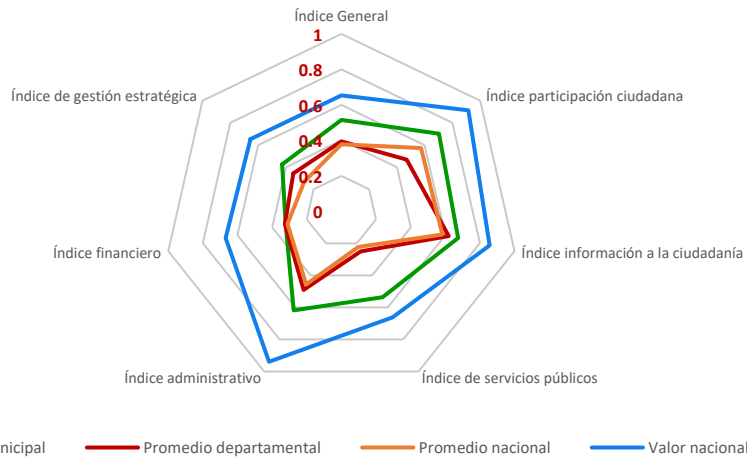
### Municipio de Olintepeque - Departamento de Quetzaltenango



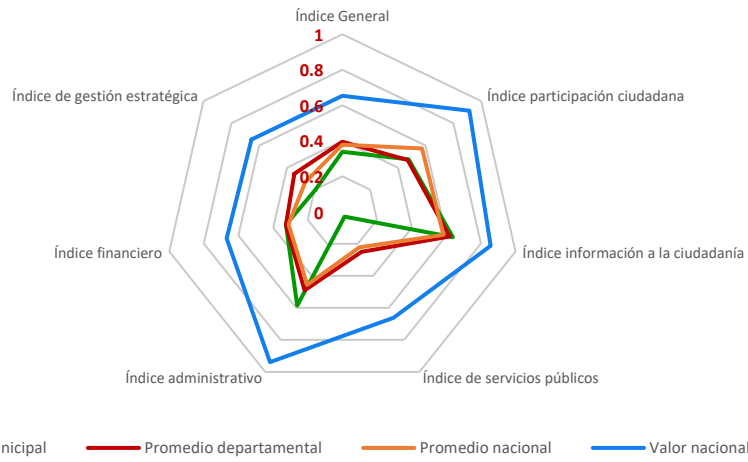
### Municipio de San Carlos Sija - Departamento de Quetzaltenango



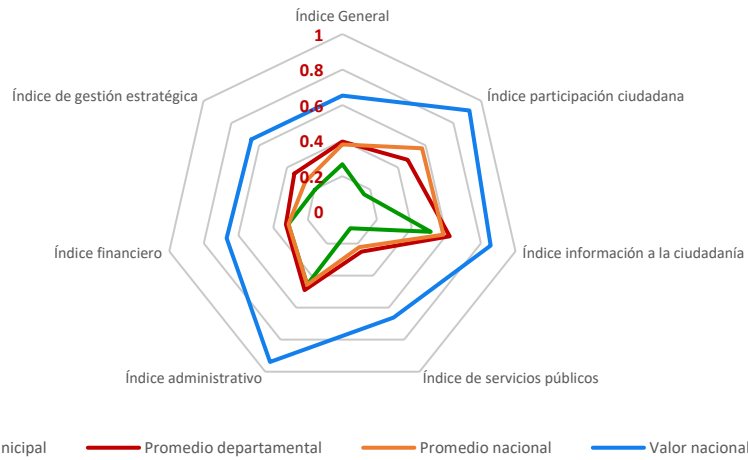
### Municipio de Sibilia - Departamento de Quetzaltenango



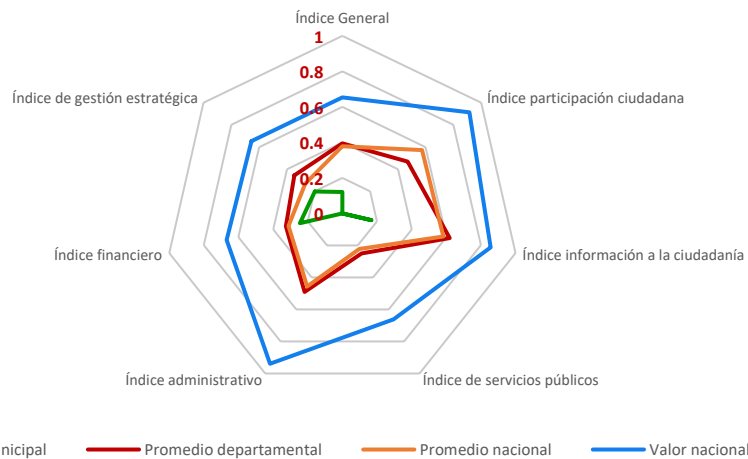
### Municipio de Cabricán - Departamento de Quetzaltenango



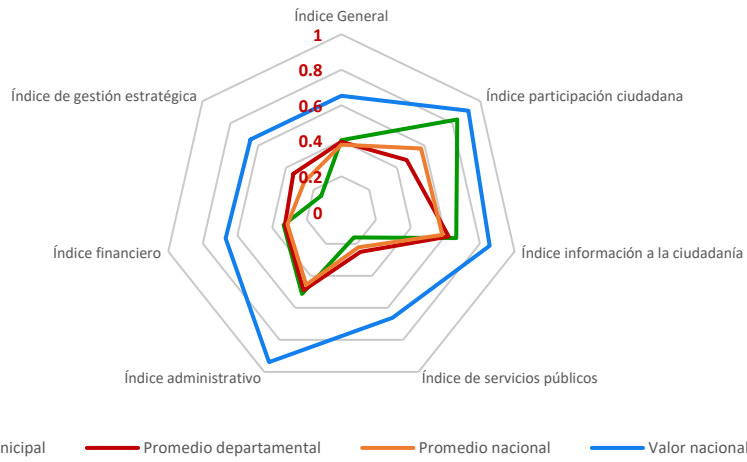
### Municipio de Cajolá - Departamento de Quetzaltenango



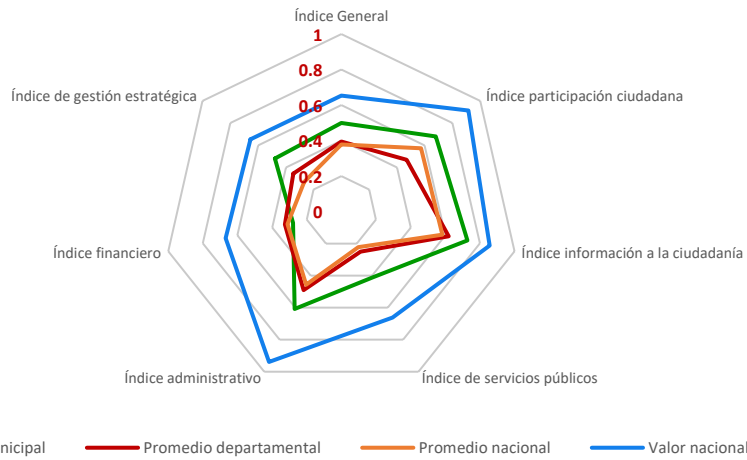
### Municipio de San Miguel Sigüila - Departamento de Quetzaltenango



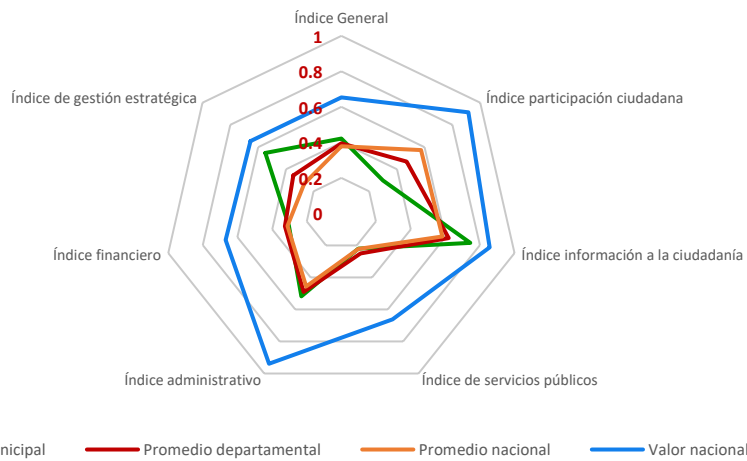
Municipio de San Juan Ostuncalco - Departamento de Quetzaltenango



Municipio de San Mateo - Departamento de Quetzaltenango

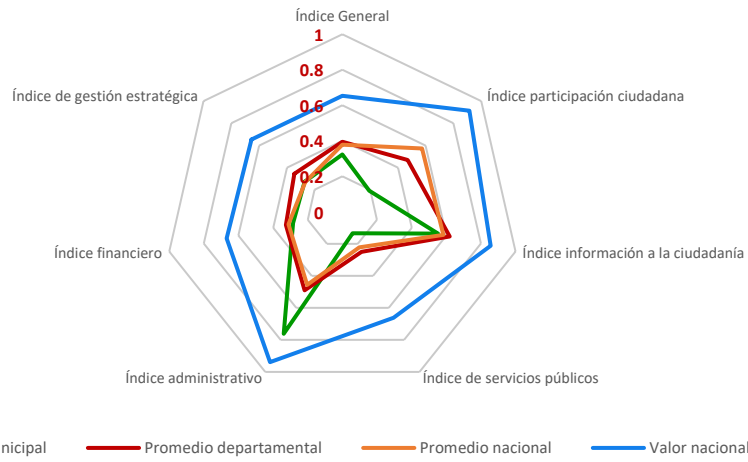


Municipio de Concepción Chiquirichapa - Departamento de Quetzaltenango

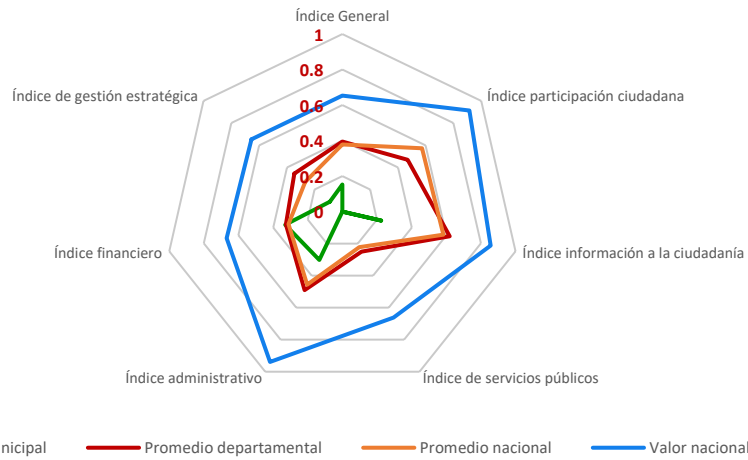




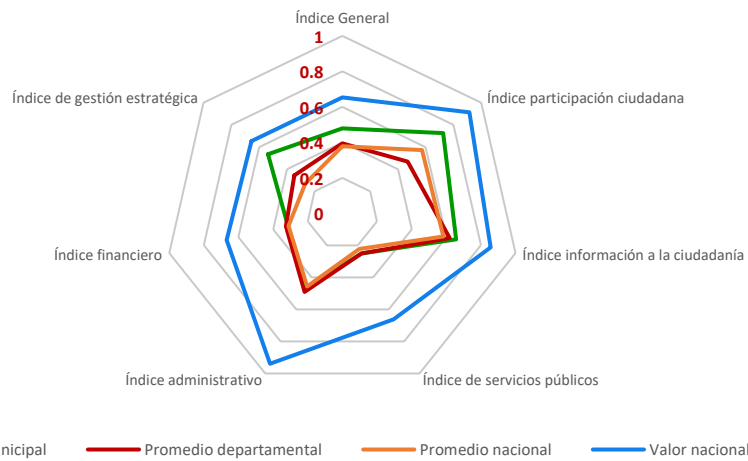
Municipio de San Martín Sacatepéquez - Departamento de Quetzaltenango



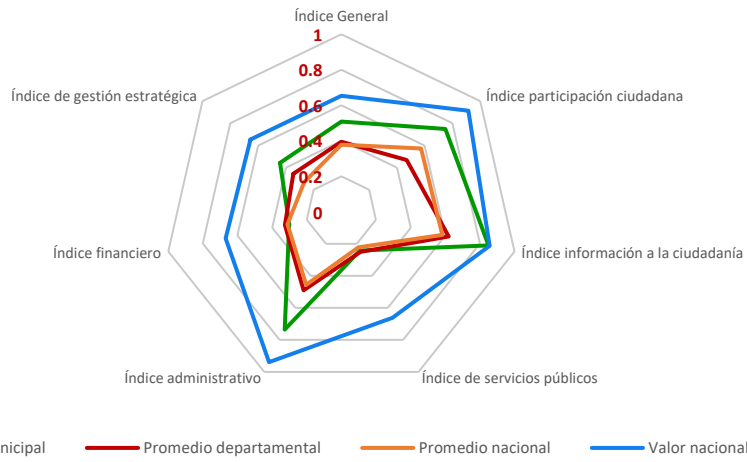
Municipio de Almolonga - Departamento de Quetzaltenango



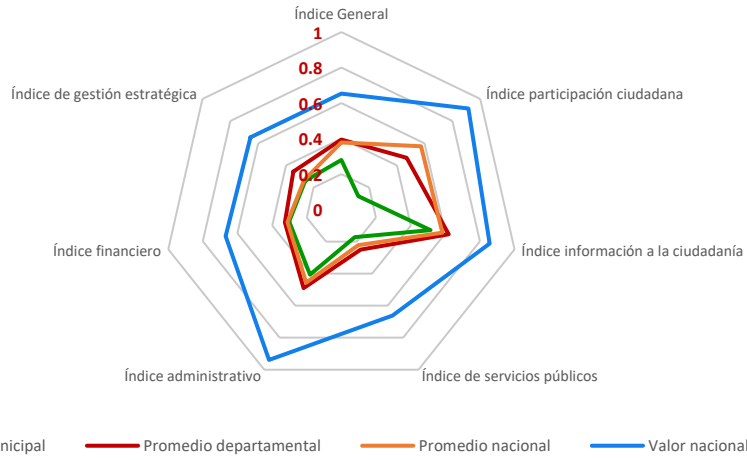
Municipio de Cantel - Departamento de Quetzaltenango



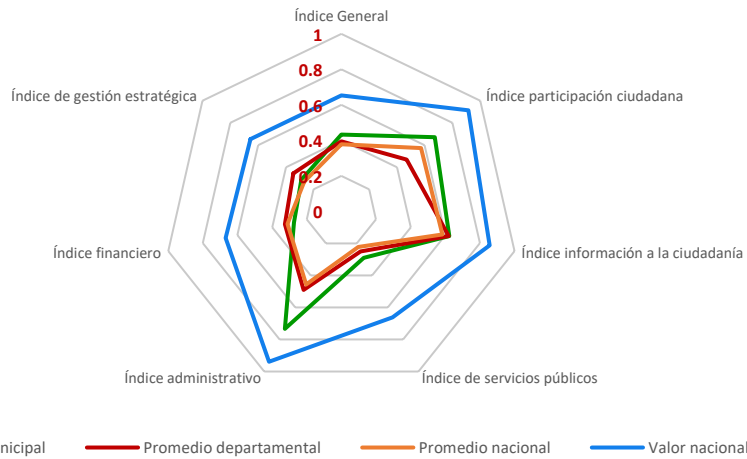
### Municipio de Huitán - Departamento de Quetzaltenango



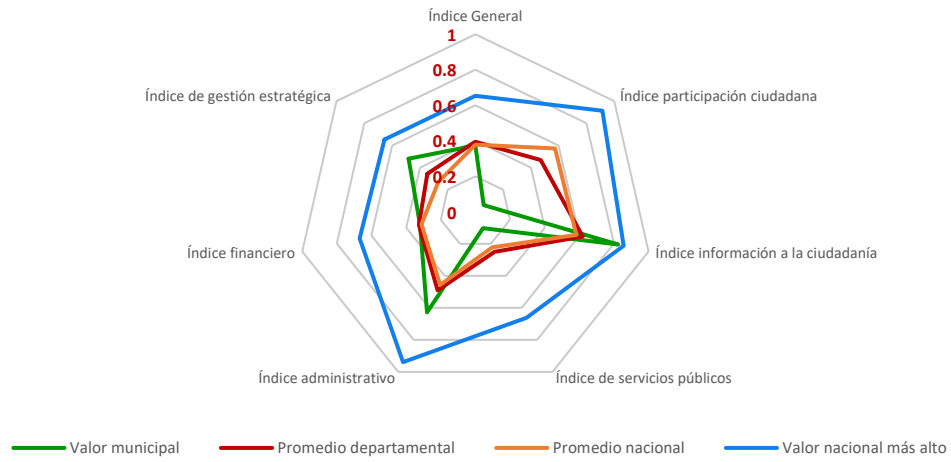
### Municipio de Zunil - Departamento de Quetzaltenango



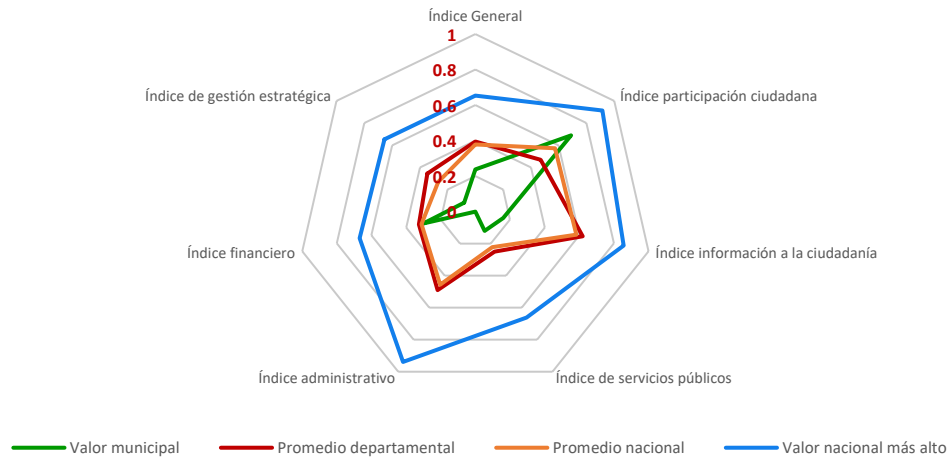
### Municipio de Colomba - Departamento de Quetzaltenango



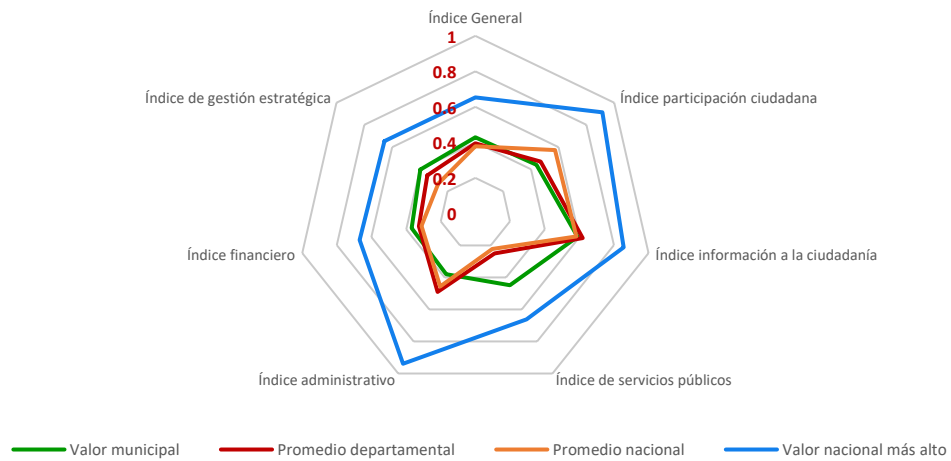
Municipio de San Francisco La Unión - Departamento de Quetzaltenango



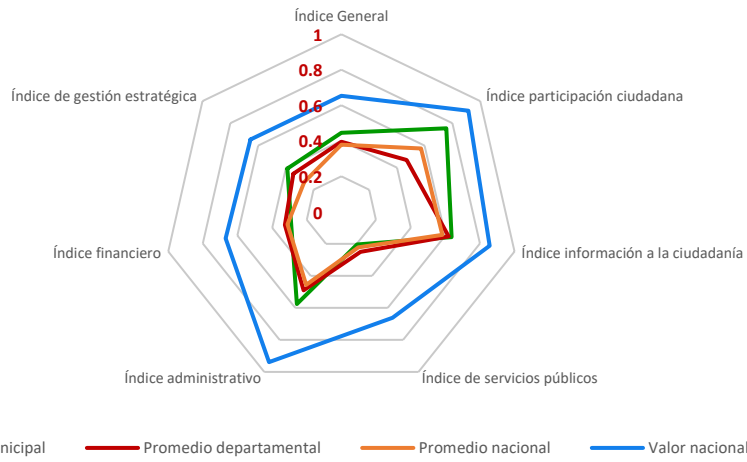
Municipio de El Palmar - Departamento de Quetzaltenango



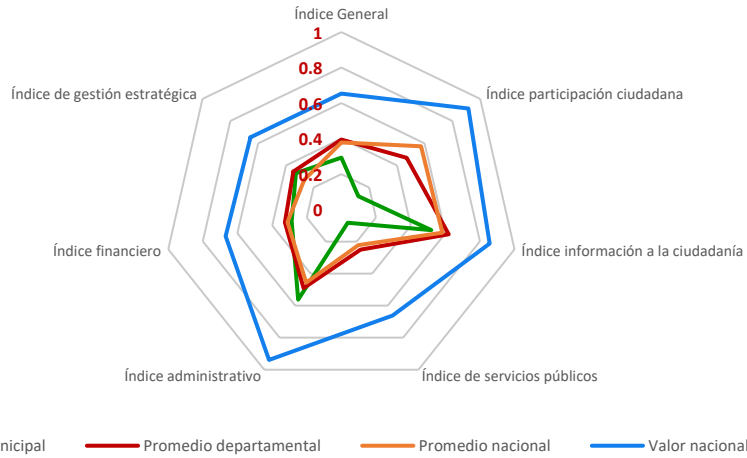
Municipio de Coatepeque - Departamento de Quetzaltenango



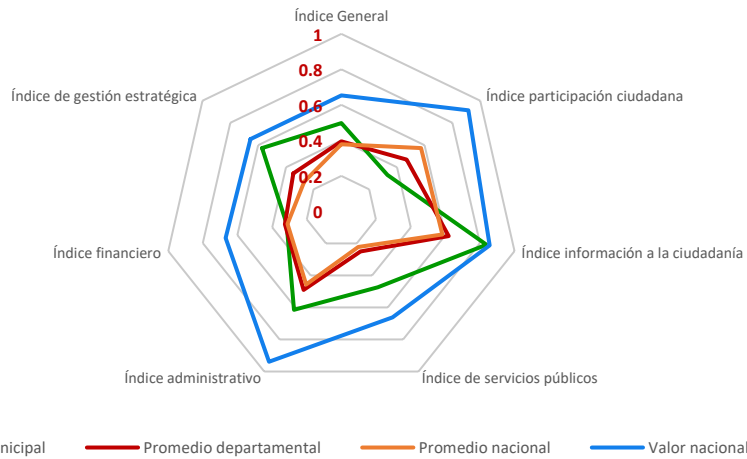
### Municipio de Génova - Departamento de Quetzaltenango



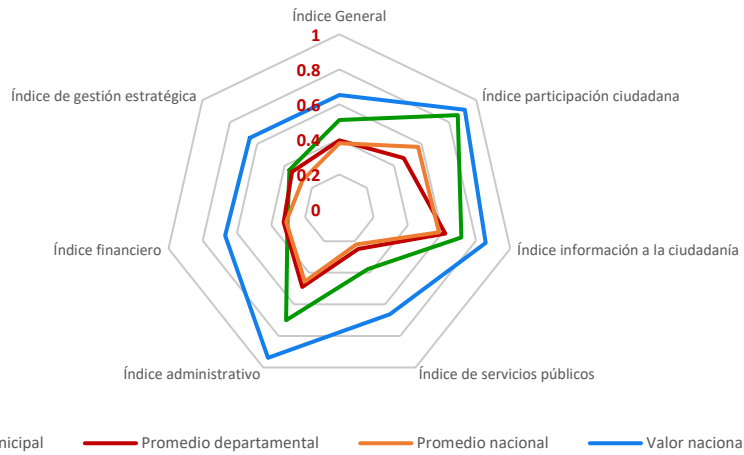
### Municipio de Flores Costa Cuca - Departamento de Quetzaltenango



### Municipio de La Esperanza - Departamento de Quetzaltenango

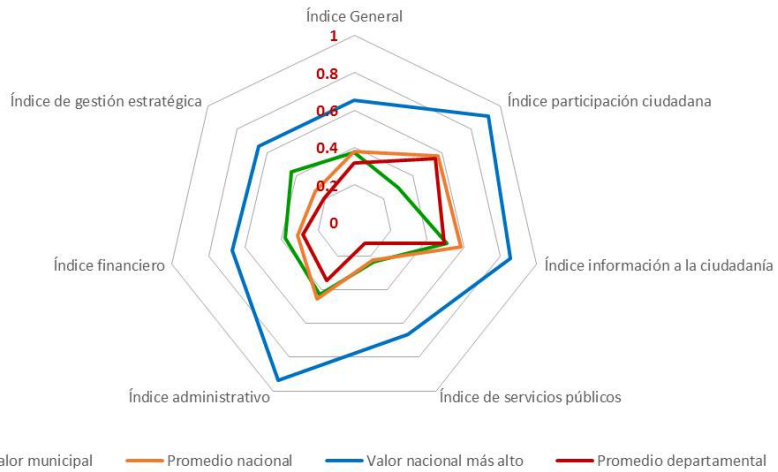


Municipio de Palestina de los Altos - Departamento de Quetzaltenango

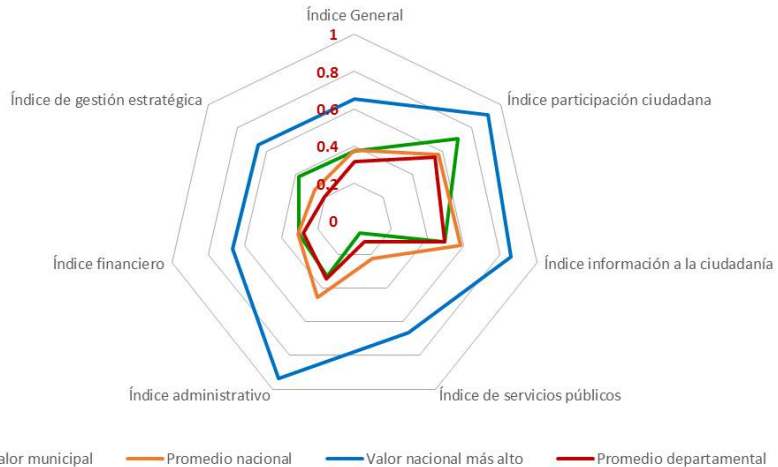


9.10 Departamento de Suchitepéquez

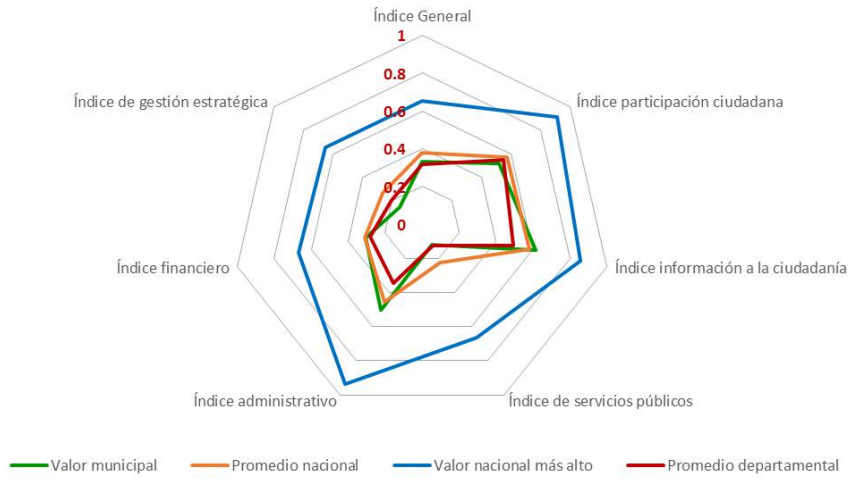
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Mazatenango



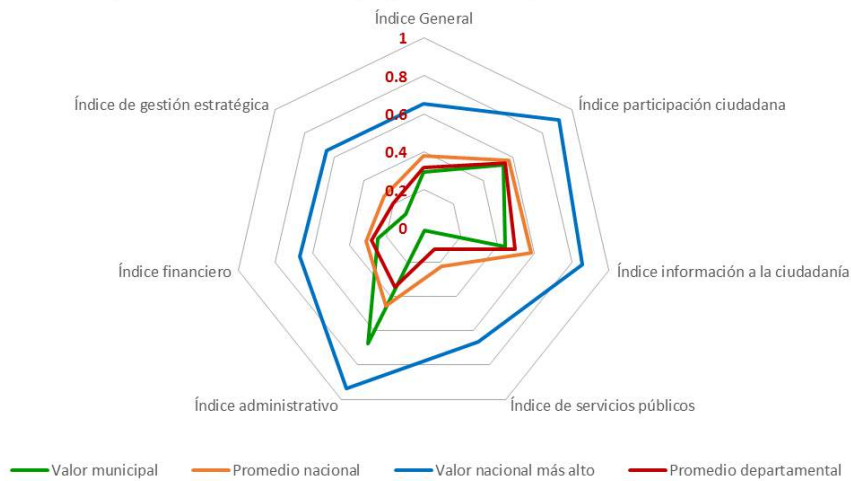
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Cuyotenango



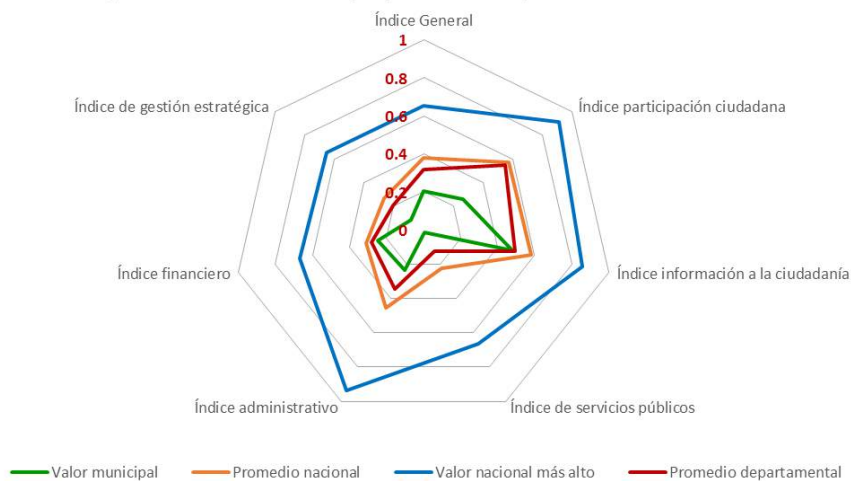
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Francisco Zapotitlán



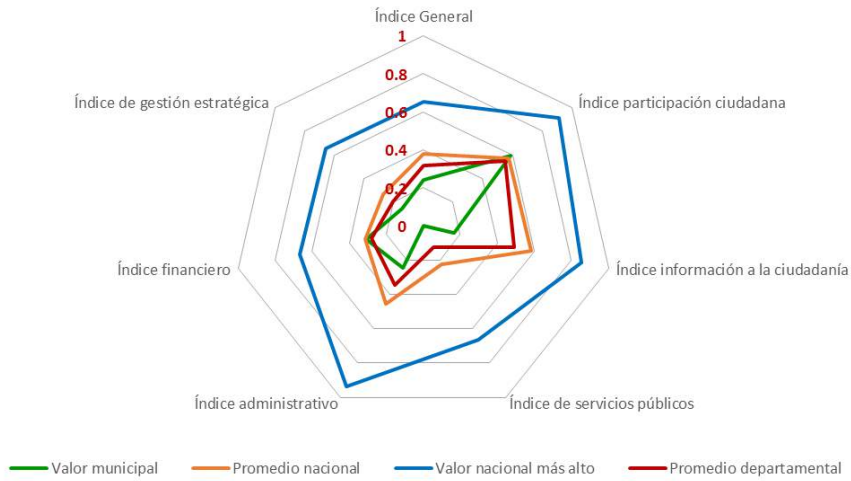
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Bernardino



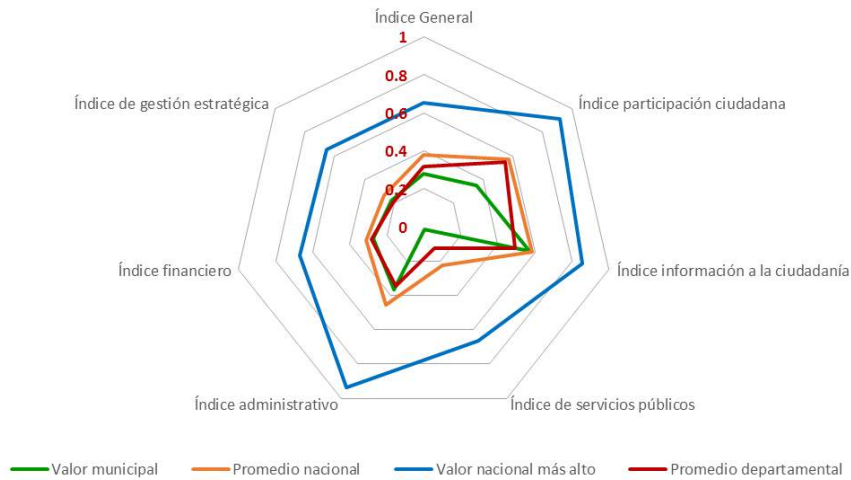
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San José El Ídolo



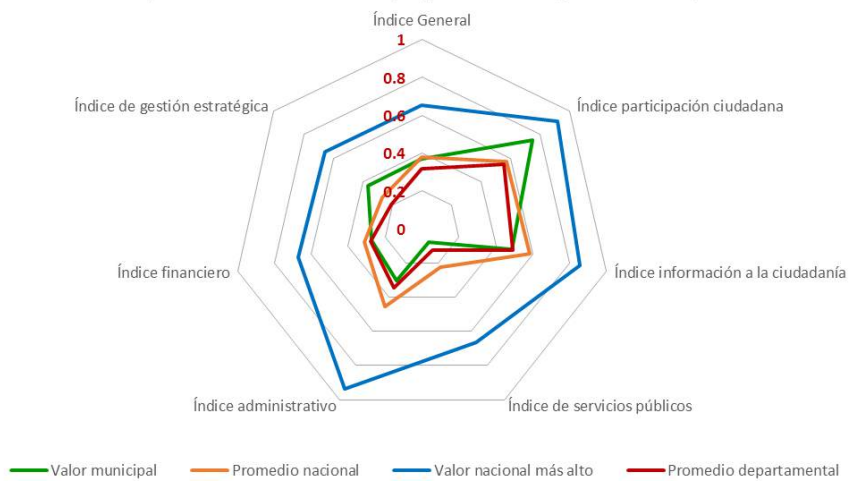
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Santo Domingo Suchitepéquez



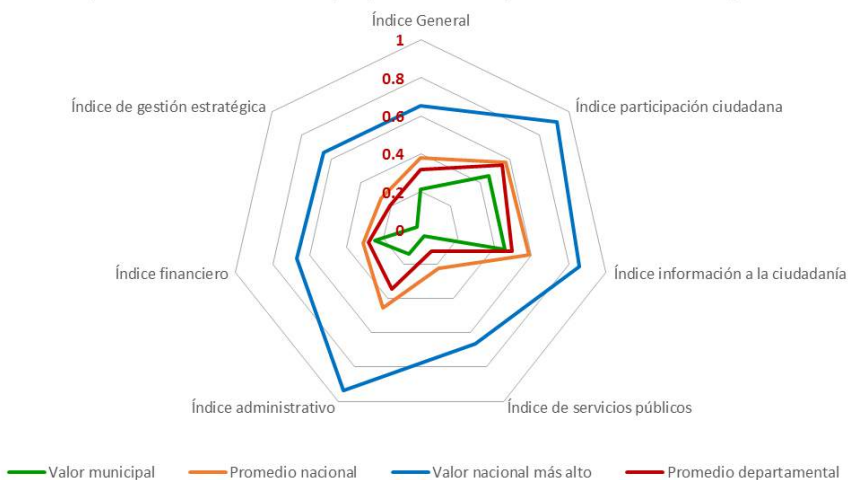
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Lorenzo



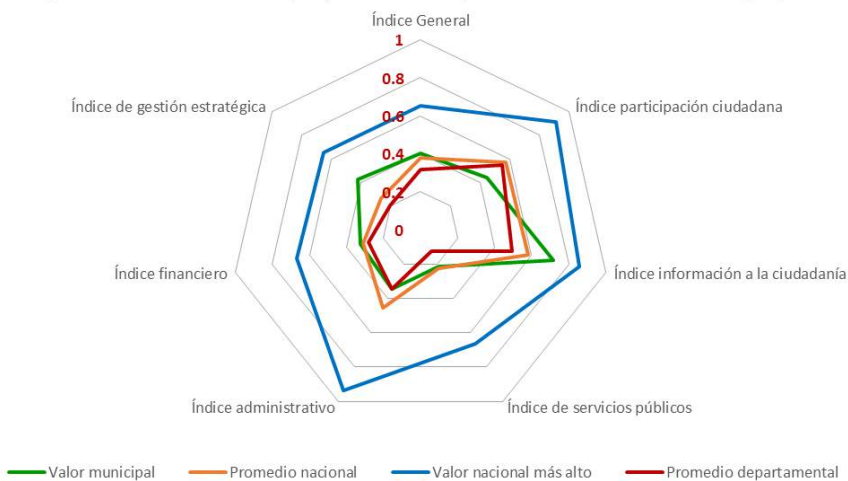
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Samayac



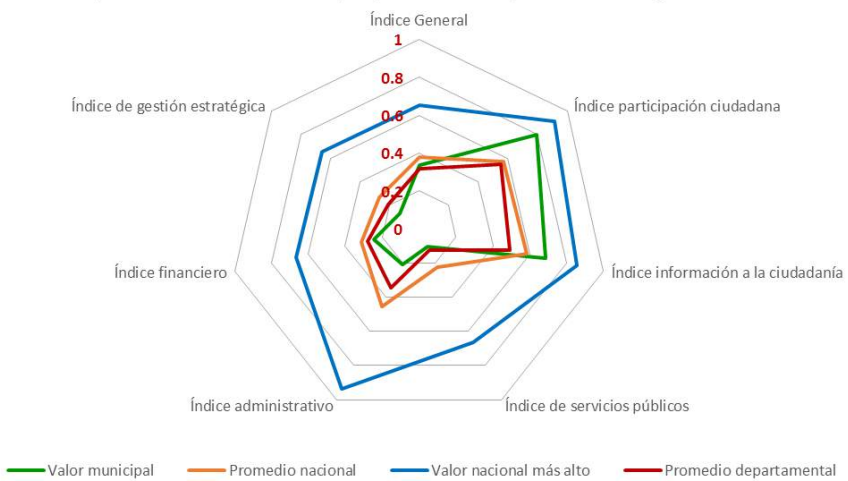
### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Pablo Jocopilas



### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Antonio Suchitepéquez

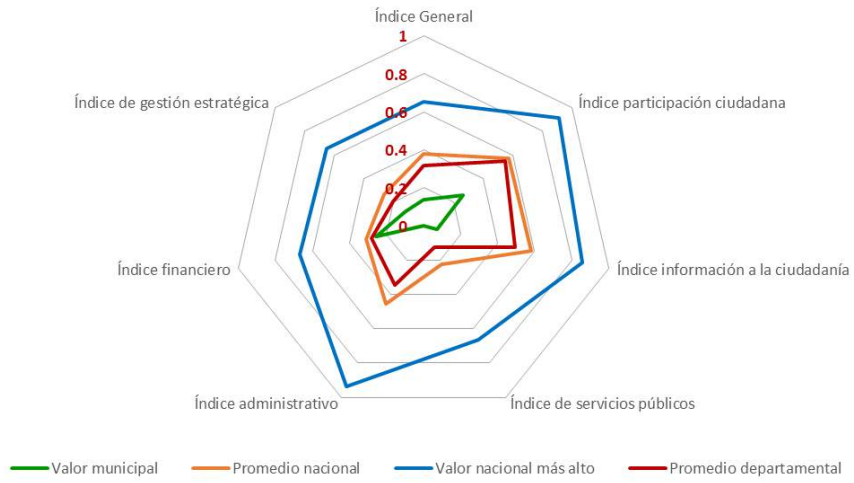


### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Miguel Panán

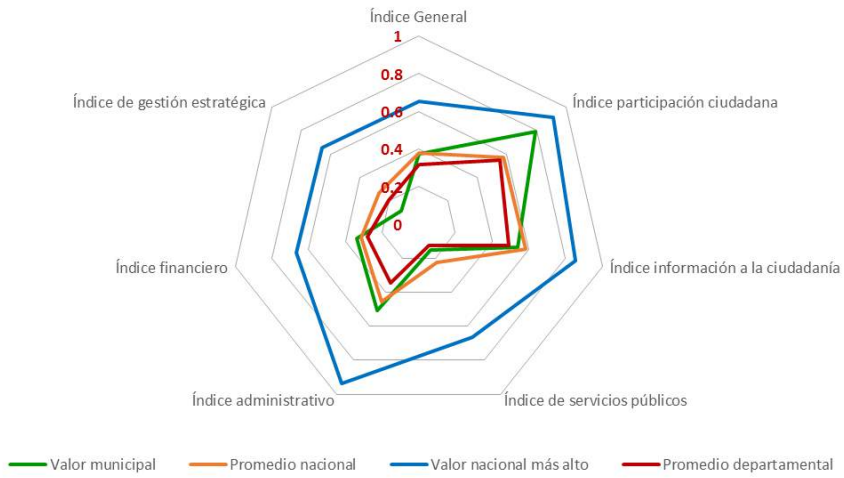




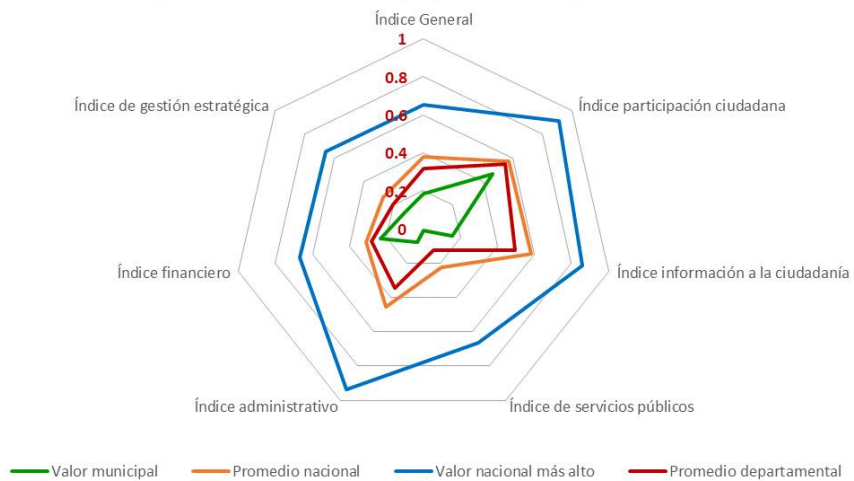
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Gabriel



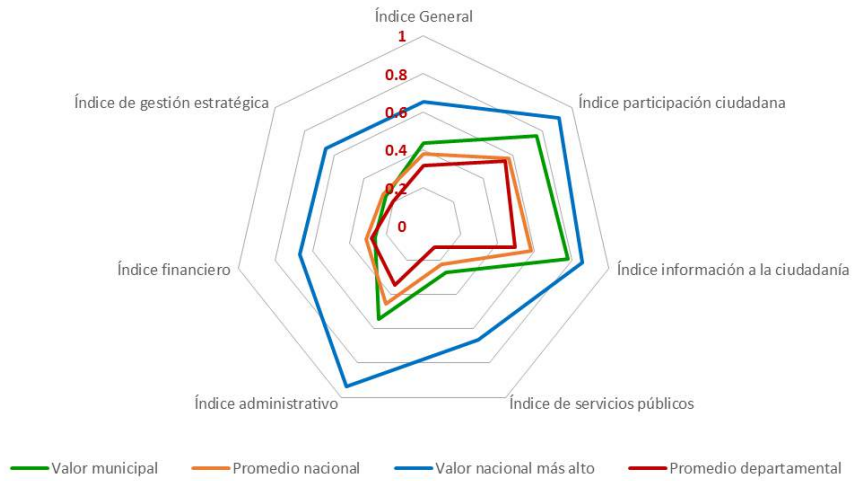
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Chicacao



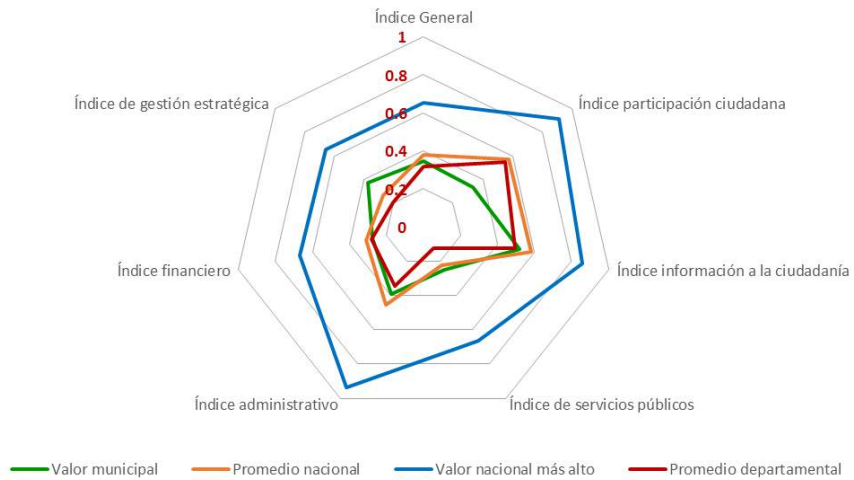
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Patulul



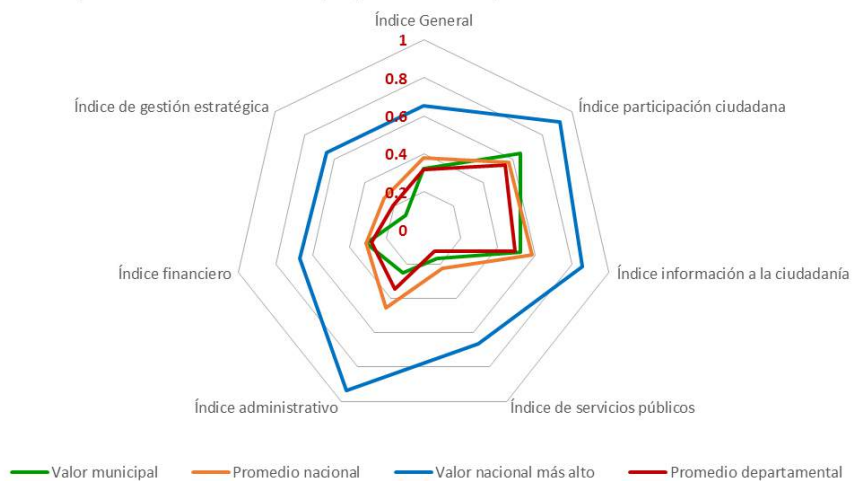
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Santa Bárbara



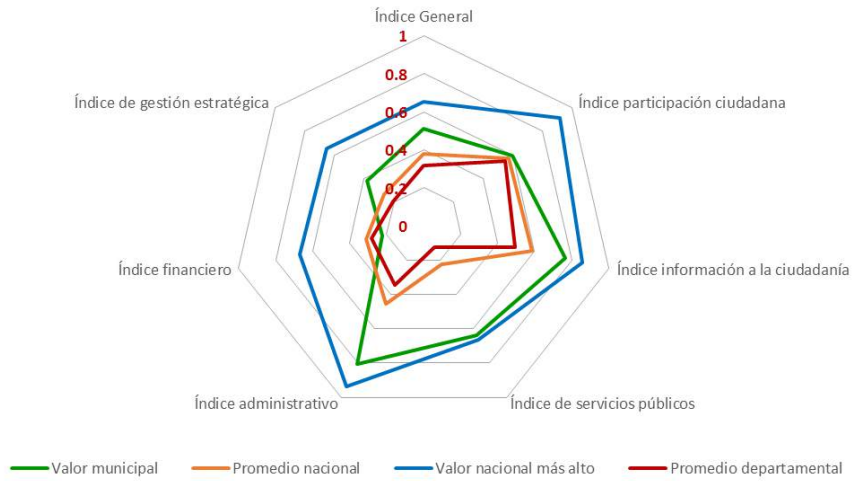
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San Juan Bautista



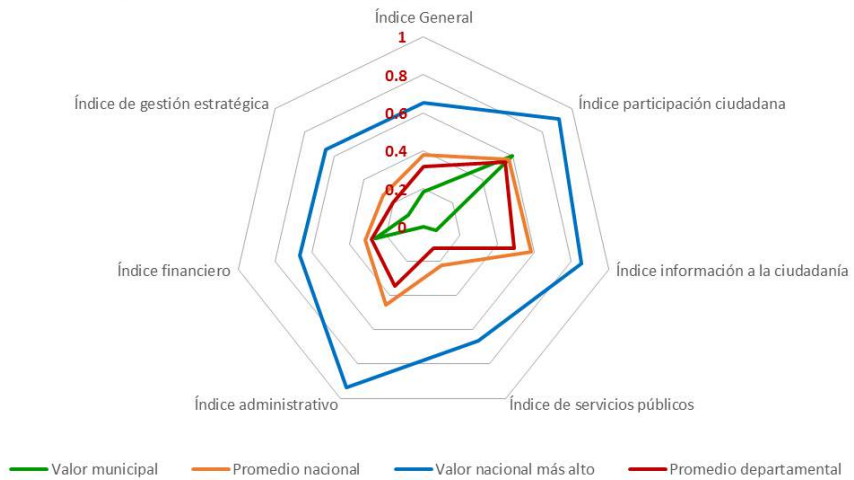
Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Santo Tomas La Unión



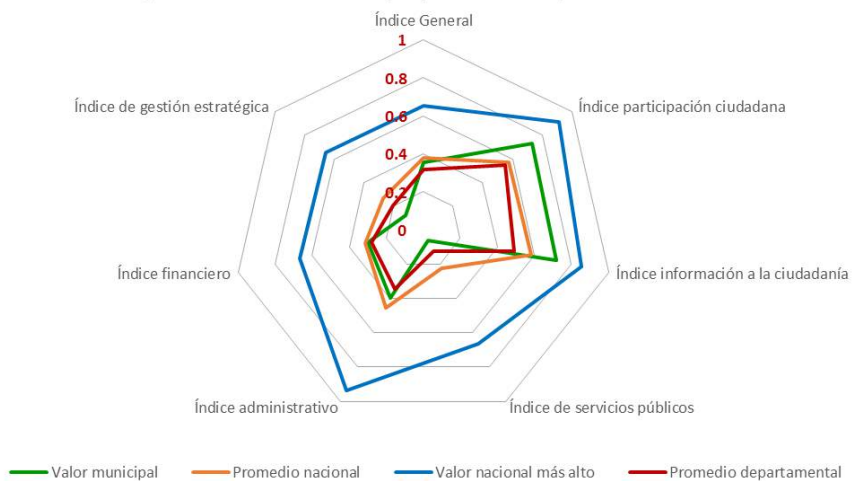
### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Zunilito



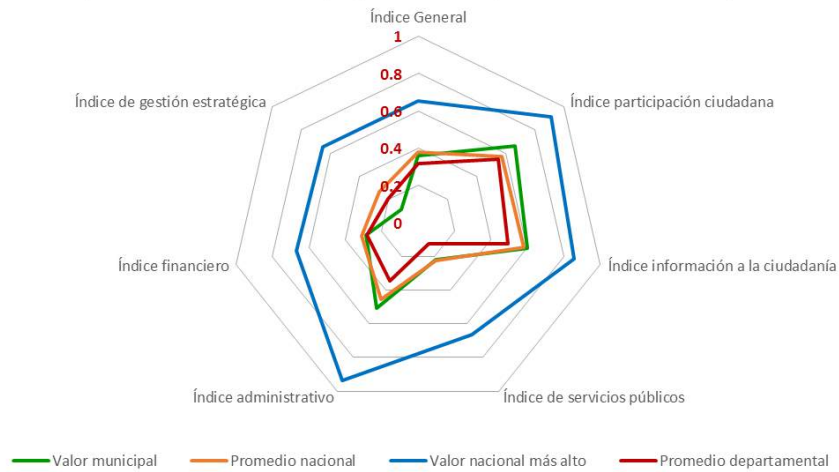
### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Pueblo Nuevo



### Departamento de Suchitepéquez - Municipio de Río Bravo

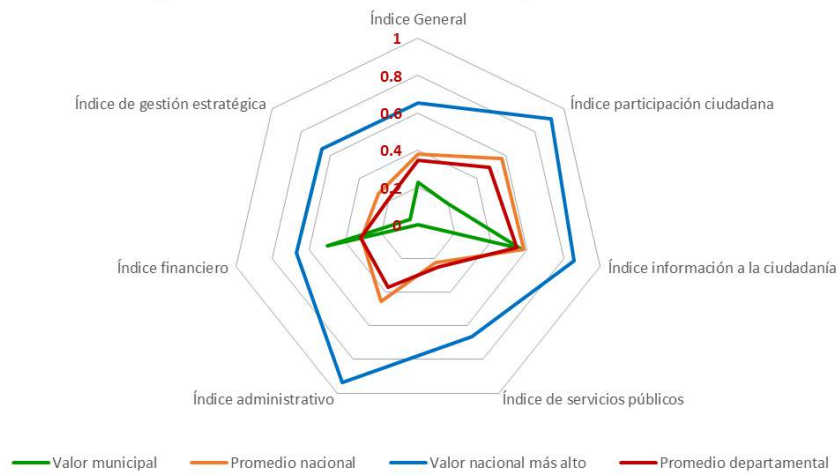


Departamento de Suchitepéquez - Municipio de San José La Máquina

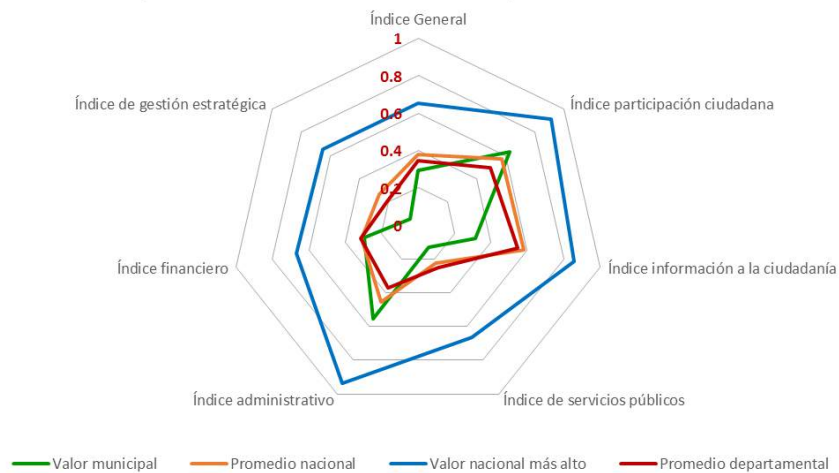


9.11 Departamento de Retalhuleu

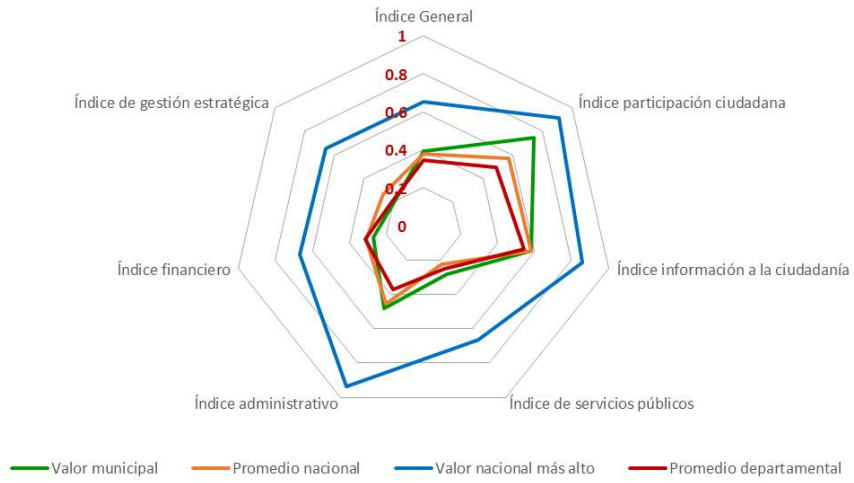
Departamento de Retalhuleu - Municipio de Retalhuleu



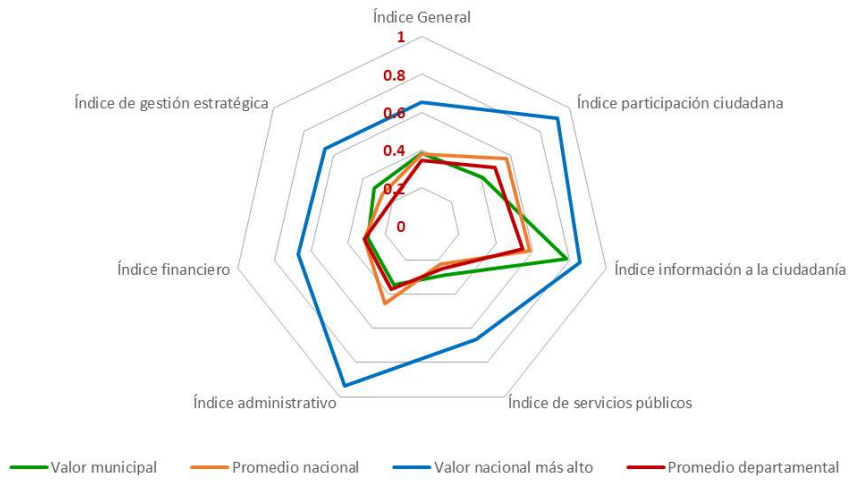
Departamento de Retalhuleu - Municipio de San Sebastián



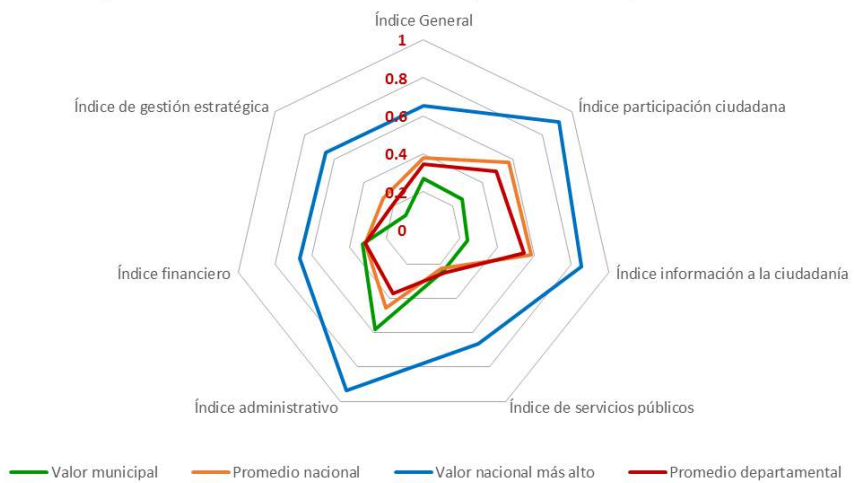
### Departamento de Retalhuleu - Municipio de Santa Cruz Muluá



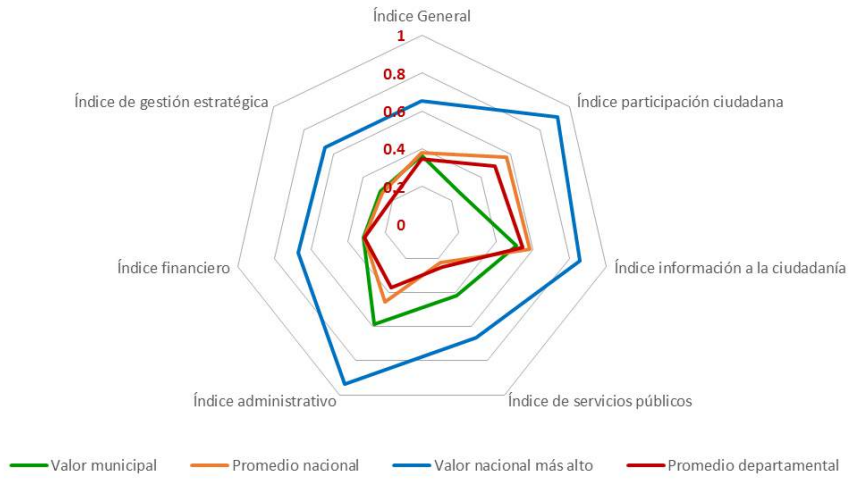
### Departamento de Retalhuleu - Municipio de San Martín Zapotitlán



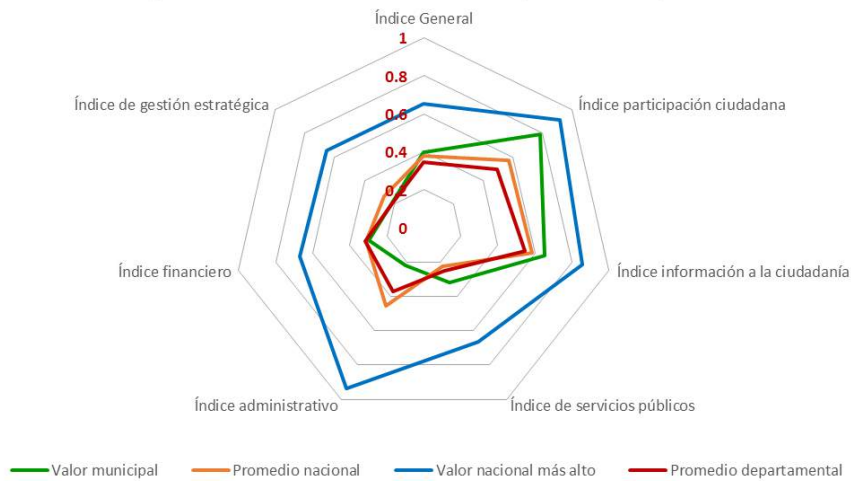
### Departamento de Retalhuleu - Municipio de San Felipe Retalhuleu



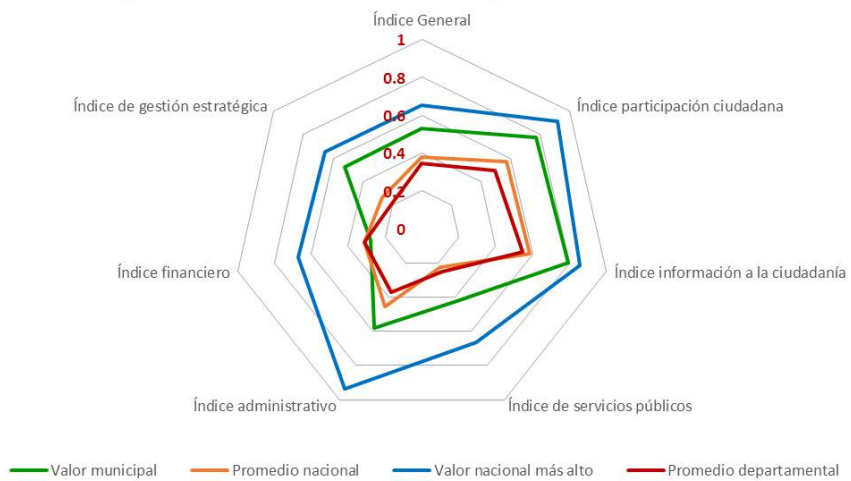
Departamento de Retalhuleu - Municipio de San Andrés Villa Seca

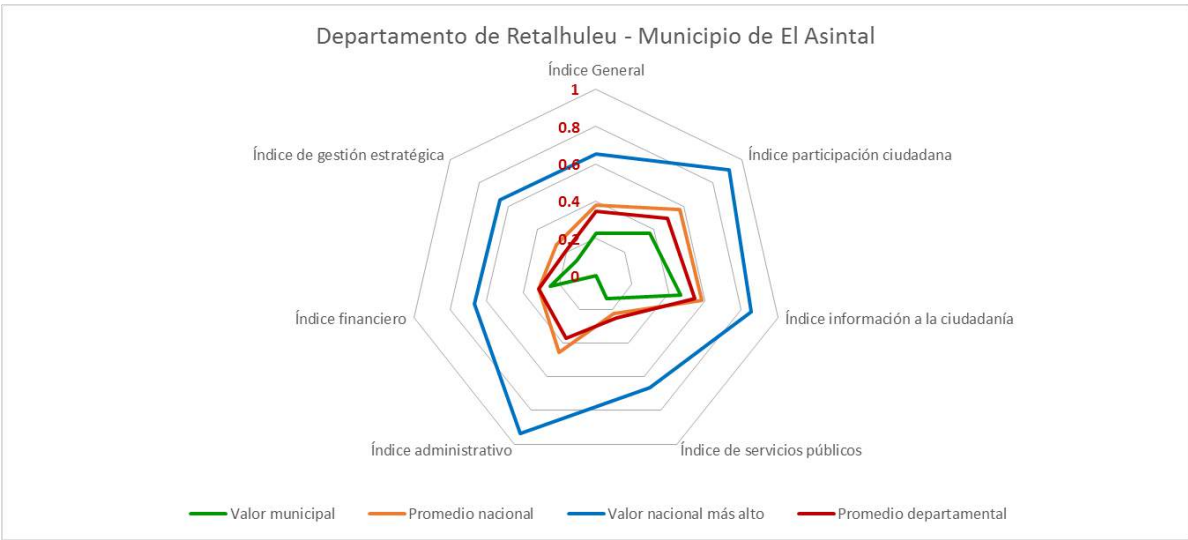


Departamento de Retalhuleu - Municipio de Champerico

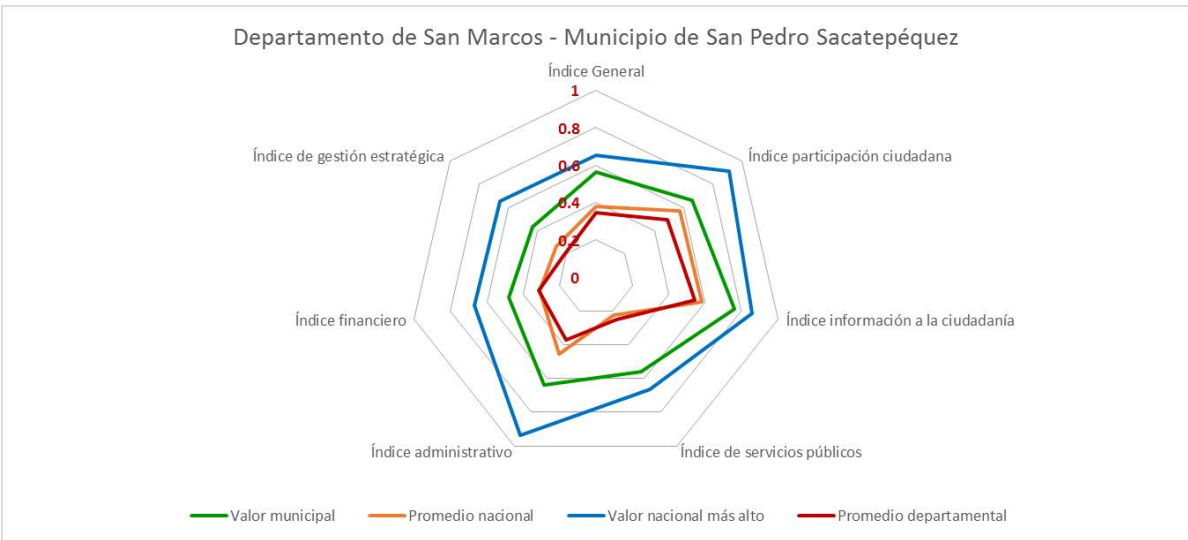
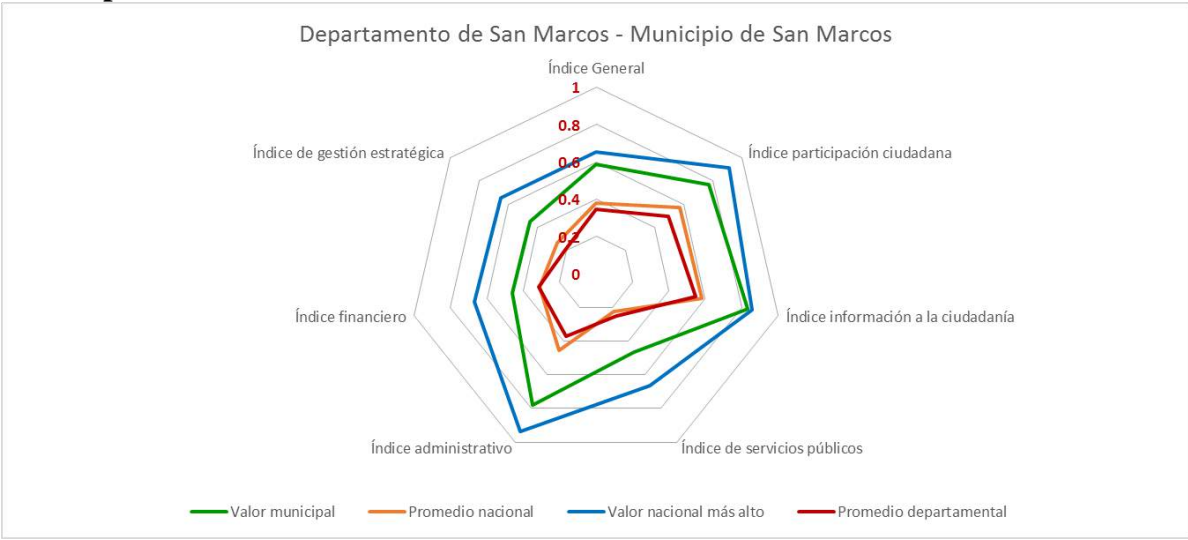


Departamento de Retalhuleu - Municipio de Nuevo San Carlos

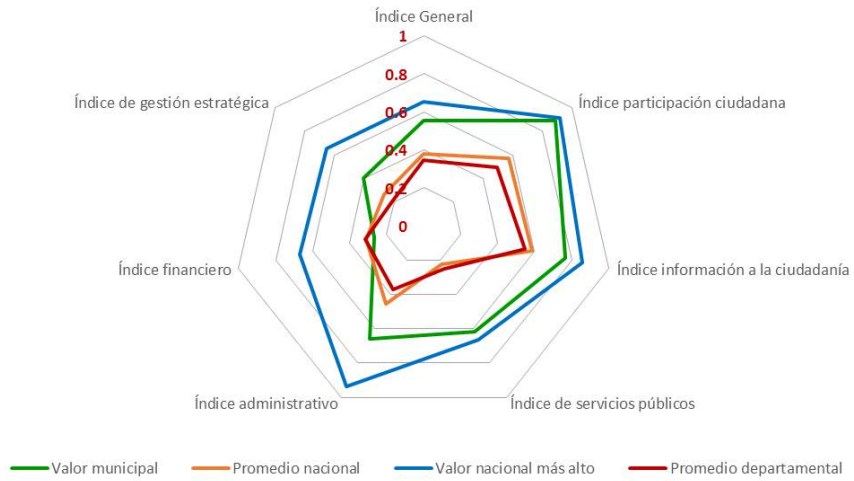




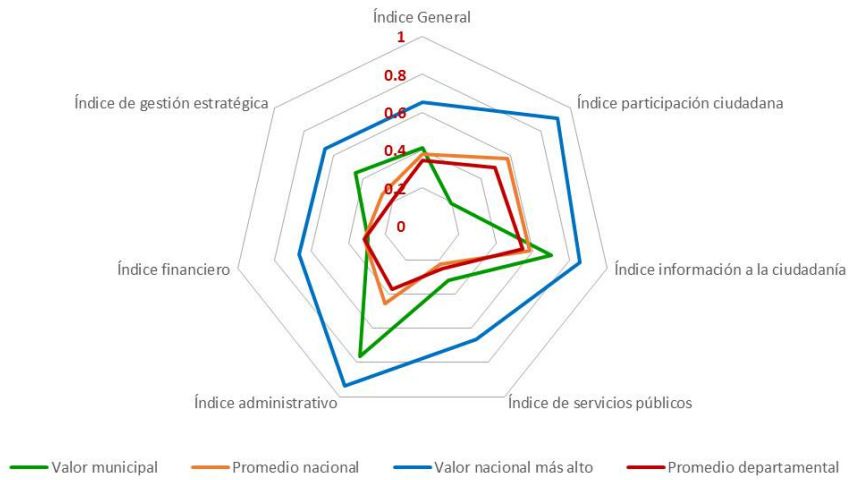
### 9.12 Departamento de San Marcos



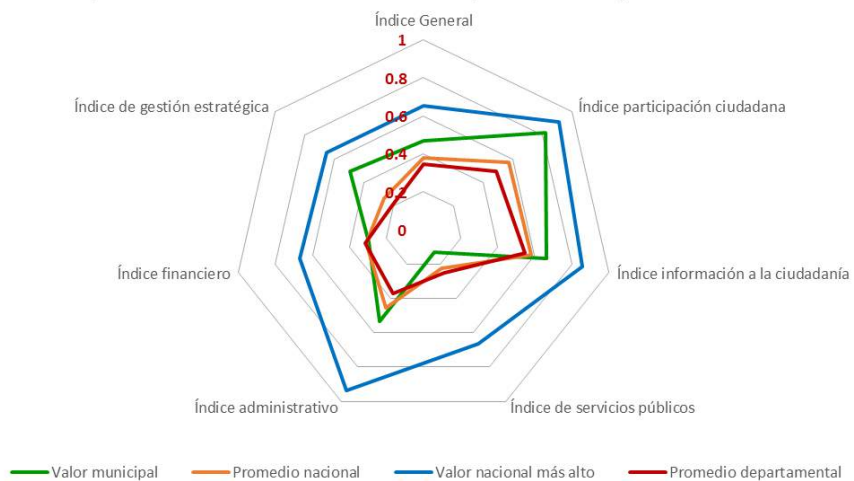
Departamento de San Marcos - Municipio de San Antonio Sacatepéquez



Departamento de San Marcos - Municipio de Comitancillo

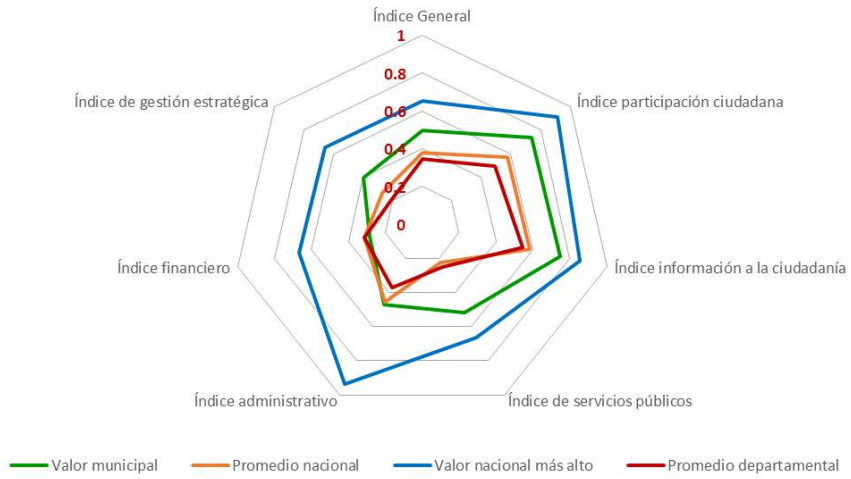


Departamento de San Marcos - Municipio de San Miguel Ixtahuacán

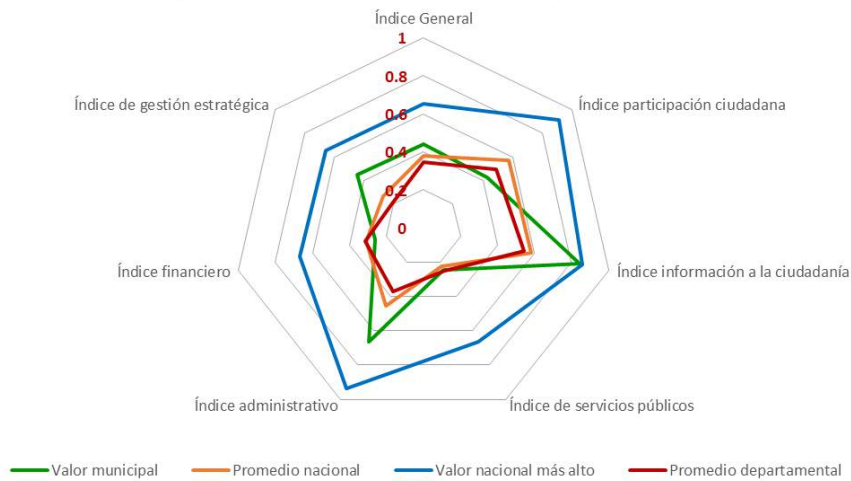




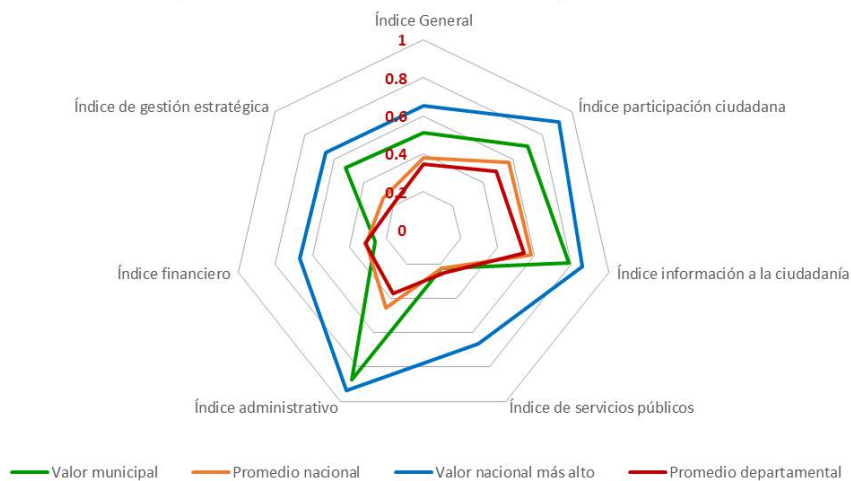
### Departamento de San Marcos - Municipio de Concepción Tutuapa



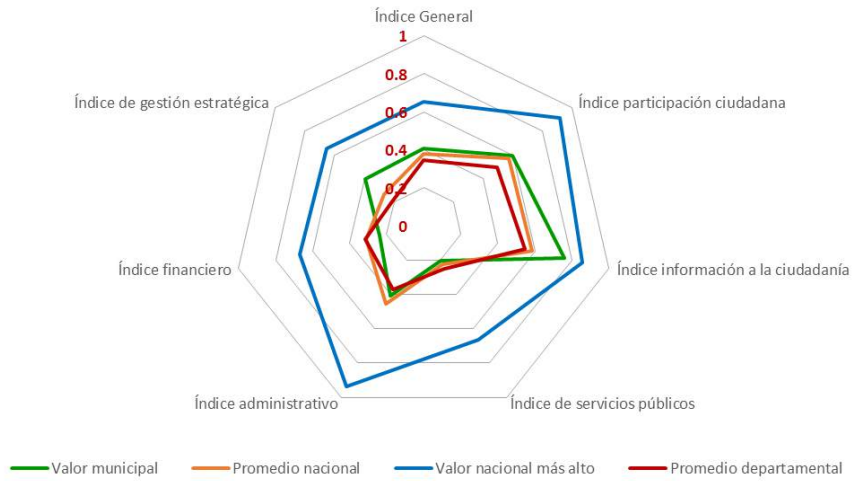
### Departamento de San Marcos - Municipio de Tacaná



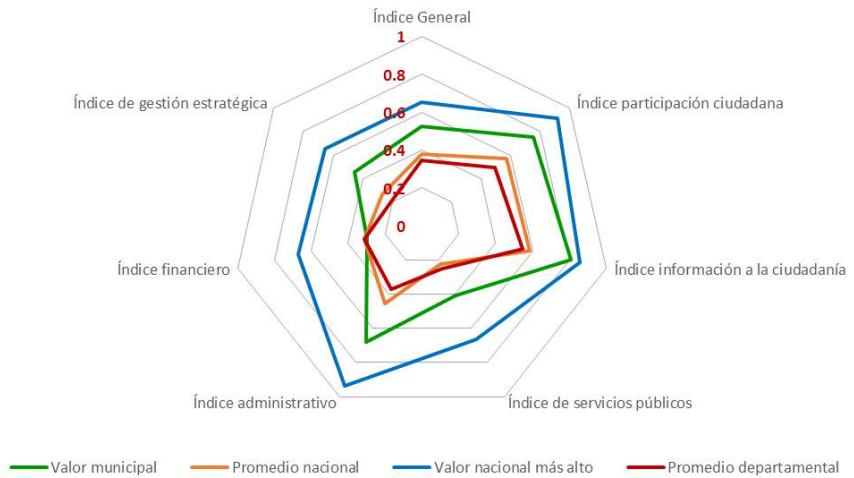
### Departamento de San Marcos - Municipio de Sibinal



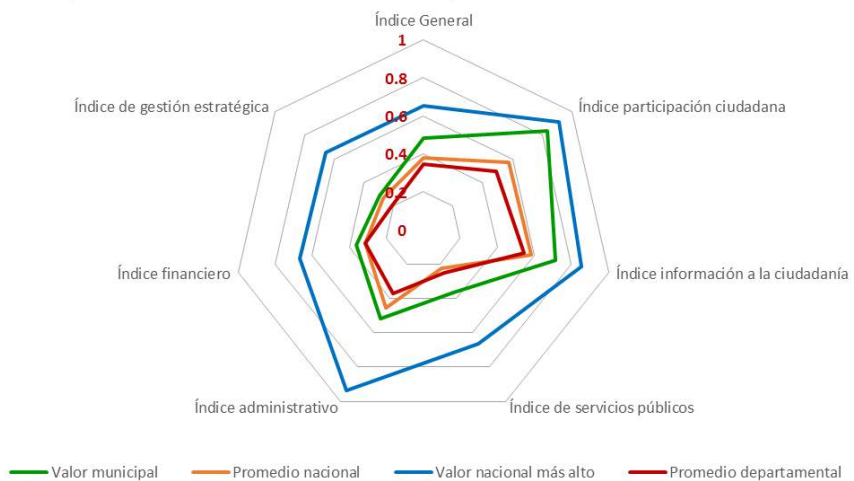
### Departamento de San Marcos - Municipio de Tajumulco



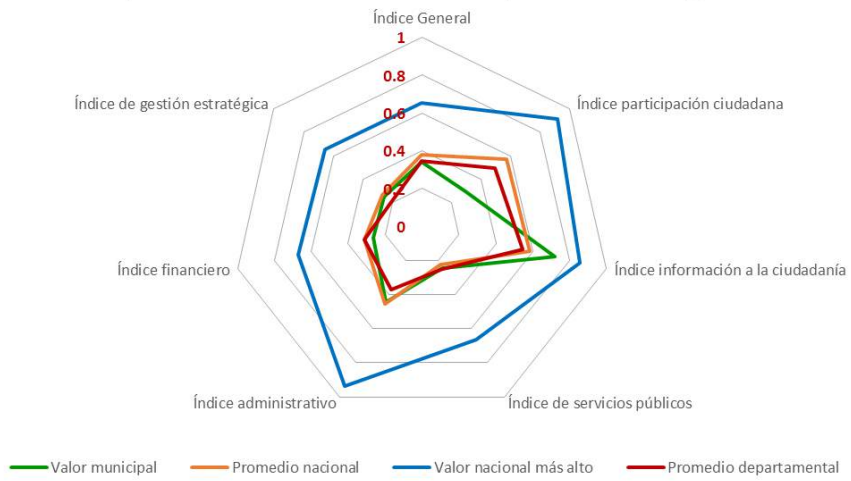
### Departamento de San Marcos - Municipio de Tejutla



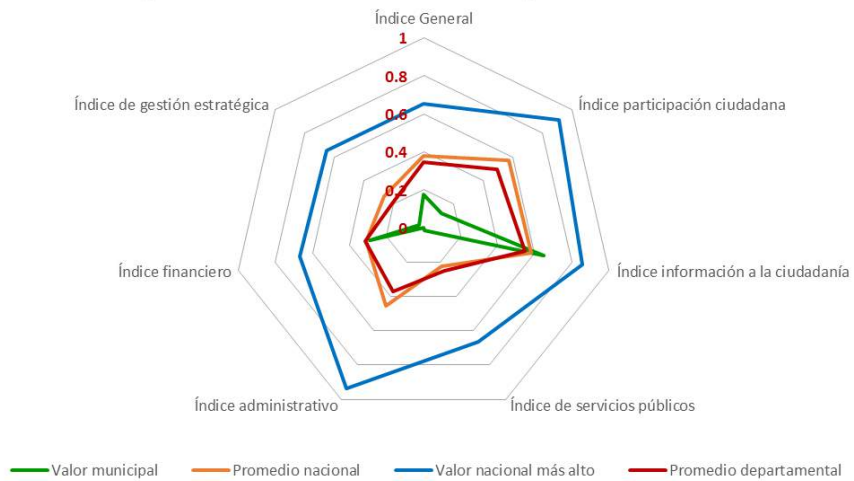
### Departamento de San Marcos - Municipio de San Rafael Pie de la Cuesta



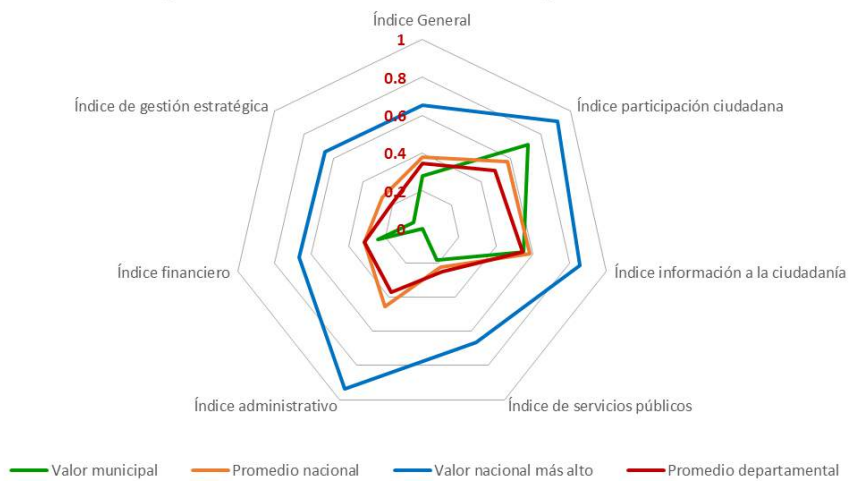
### Departamento de San Marcos - Municipio de Nuevo Progreso



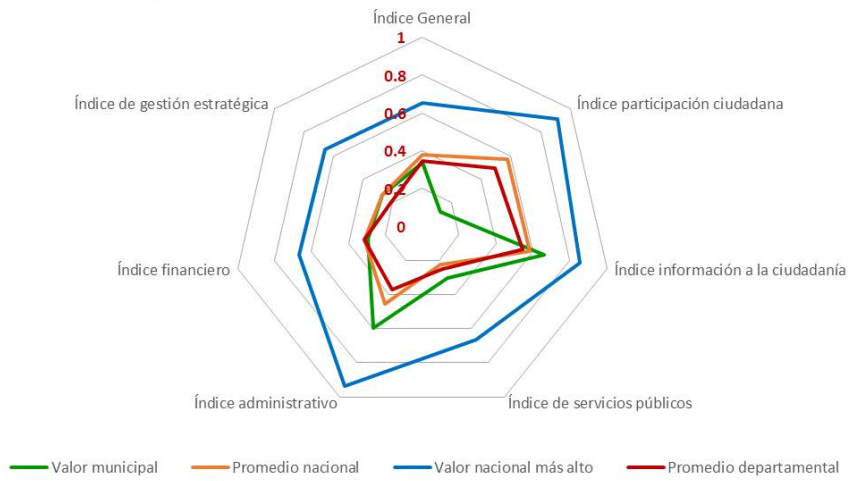
### Departamento de San Marcos - Municipio de El Tumbador



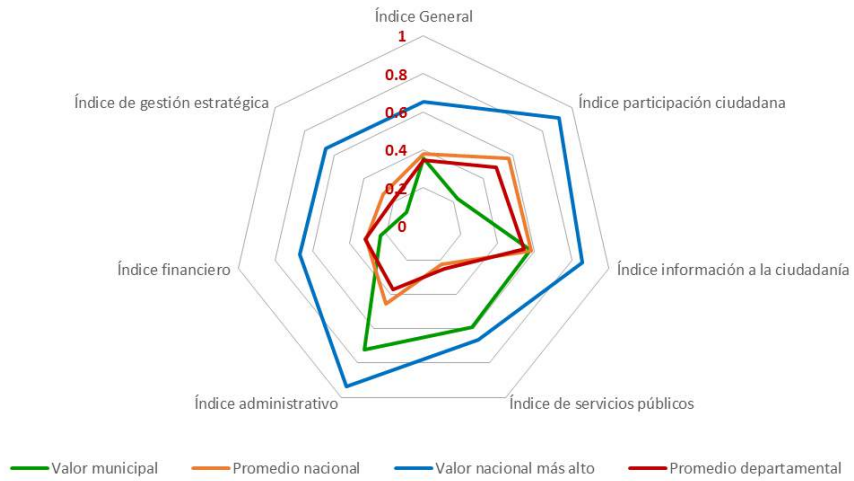
### Departamento de San Marcos - Municipio de El Rodeo



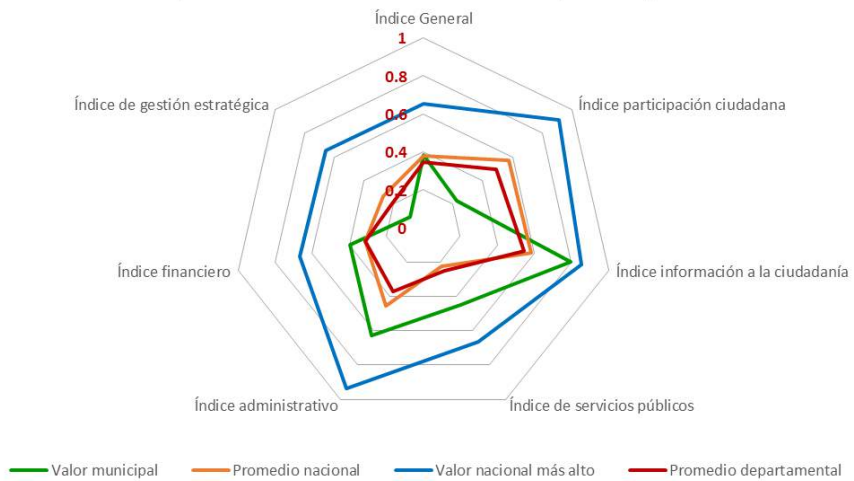
### Departamento de San Marcos - Municipio de Malacatán



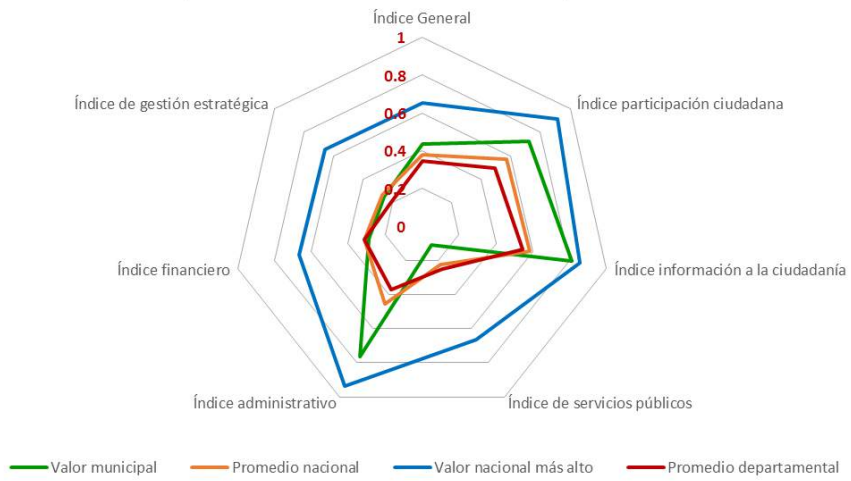
### Departamento de San Marcos - Municipio de Catarina



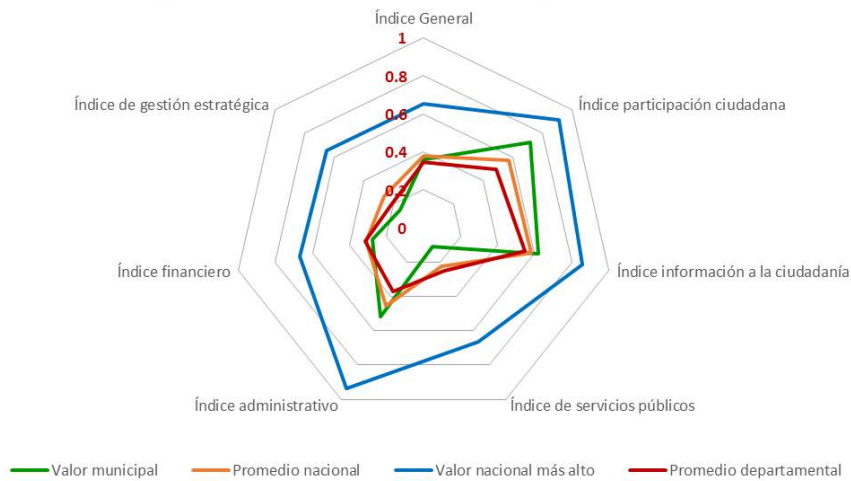
### Departamento de San Marcos - Municipio de Ayutla



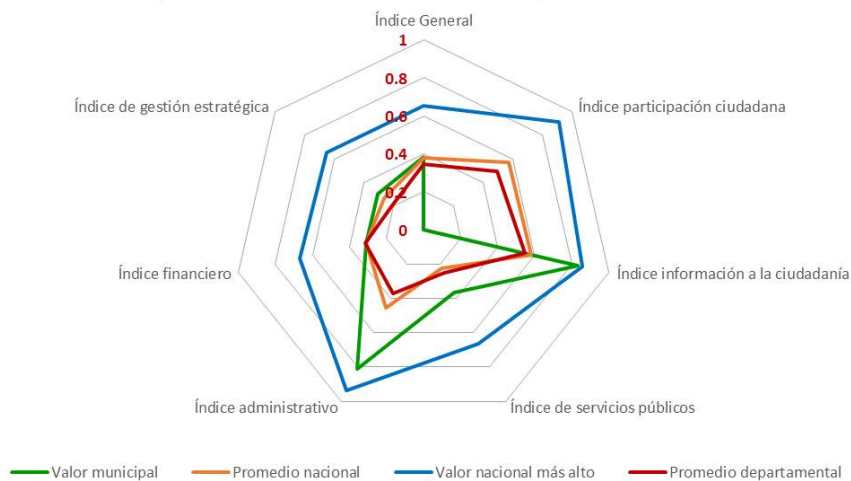
### Departamento de San Marcos - Municipio de Ocós



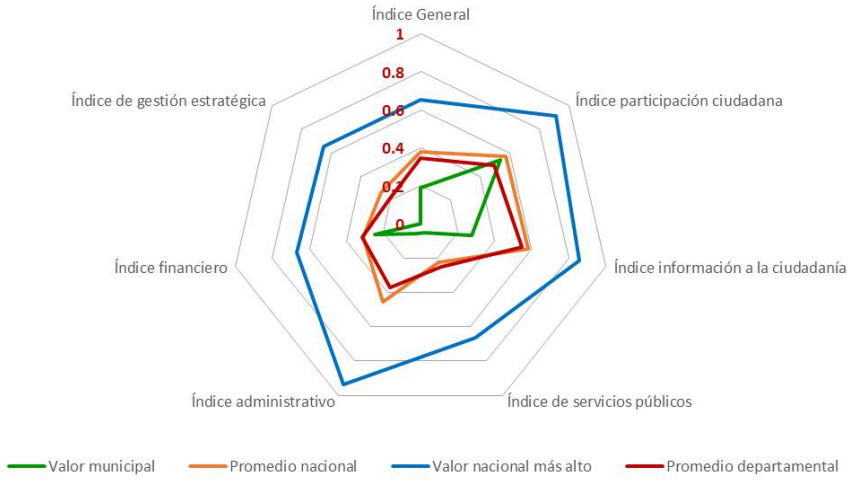
### Departamento de San Marcos - Municipio de San Pablo



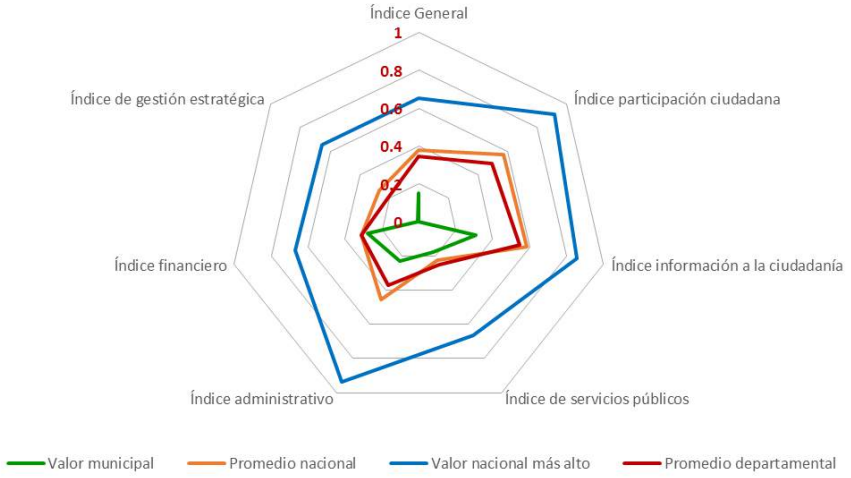
### Departamento de San Marcos - Municipio de El Quetzal



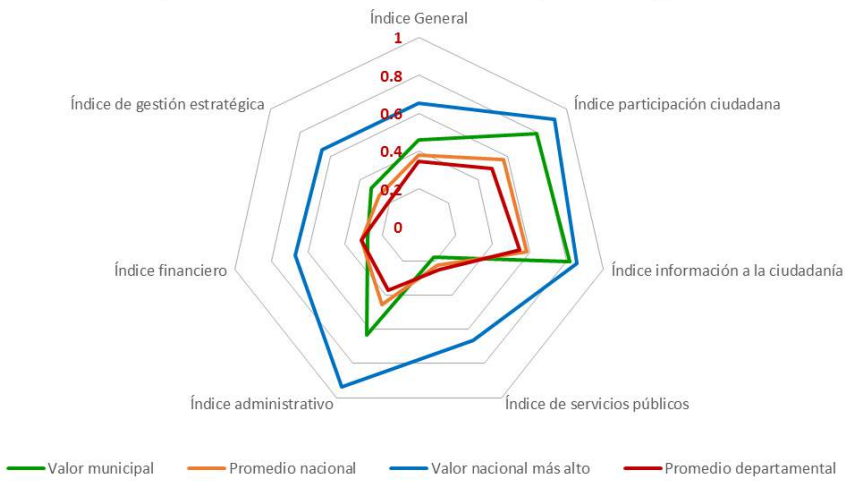
Departamento de San Marcos - Municipio de La Reforma



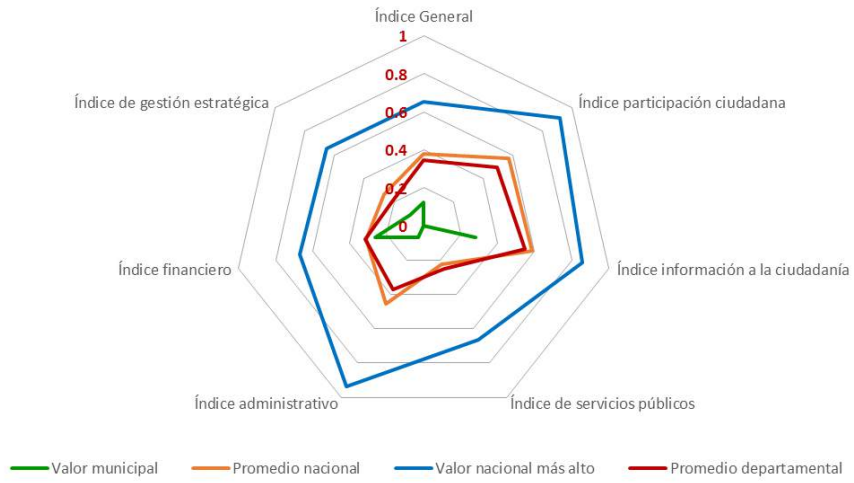
Departamento de San Marcos - Municipio de Pajapita



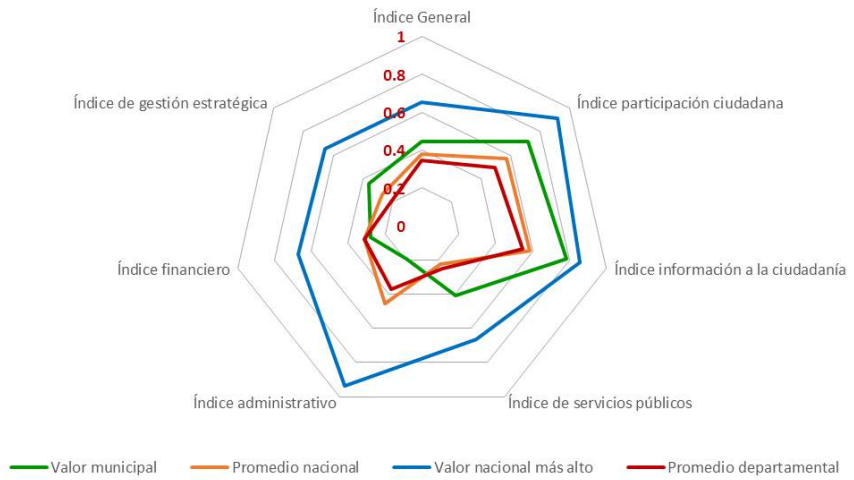
Departamento de San Marcos - Municipio de Ixchiguán



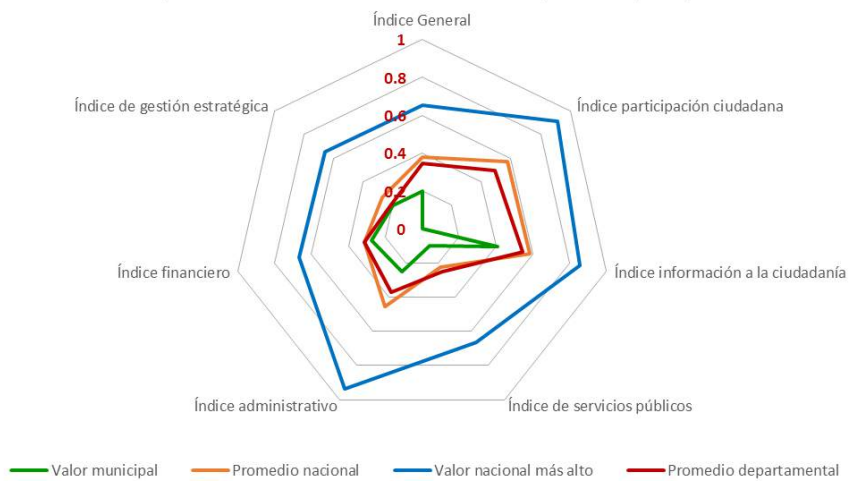
Departamento de San Marcos - Municipio de San José Ojetenam



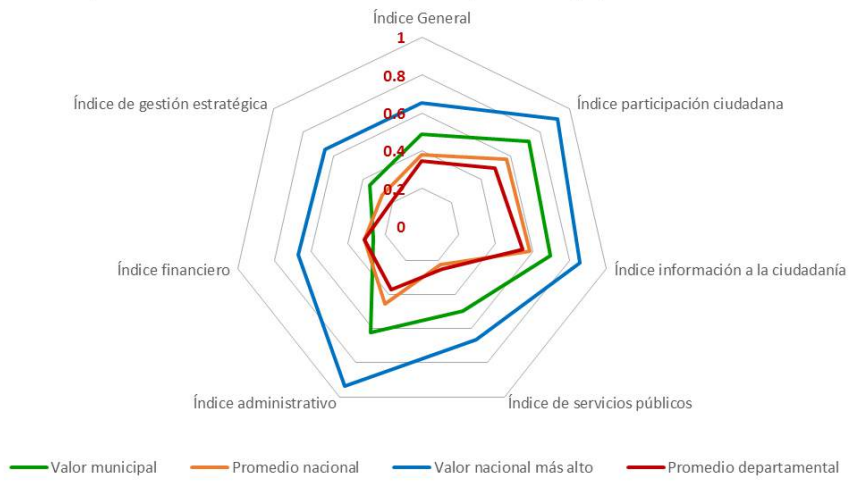
Departamento de San Marcos - Municipio de San Cristóbal Cucho



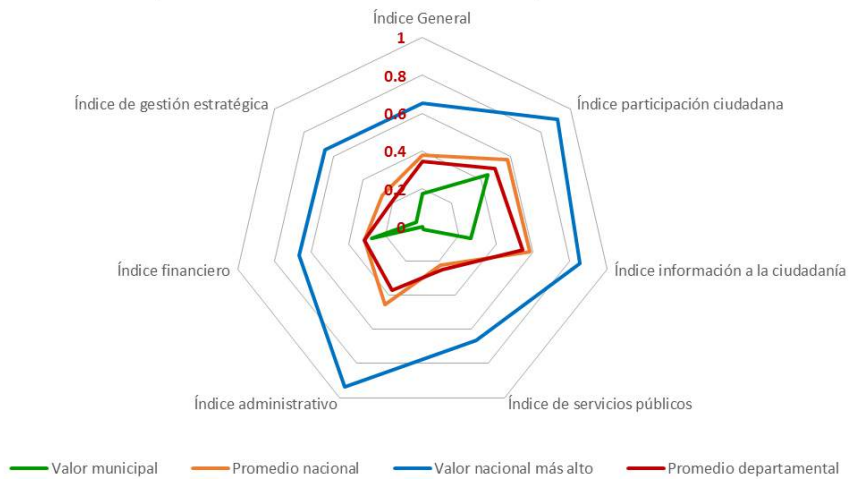
Departamento de San Marcos - Municipio de Sipacapa



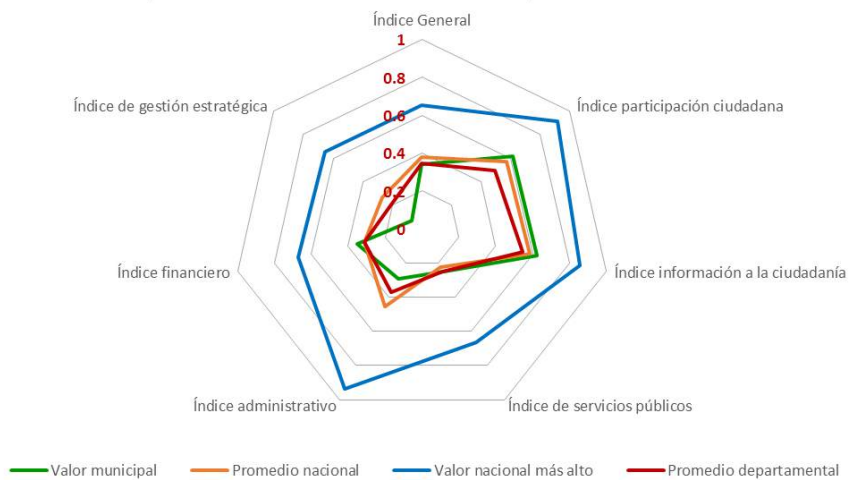
Departamento de San Marcos - Municipio de Esquipulas Palo Gordo



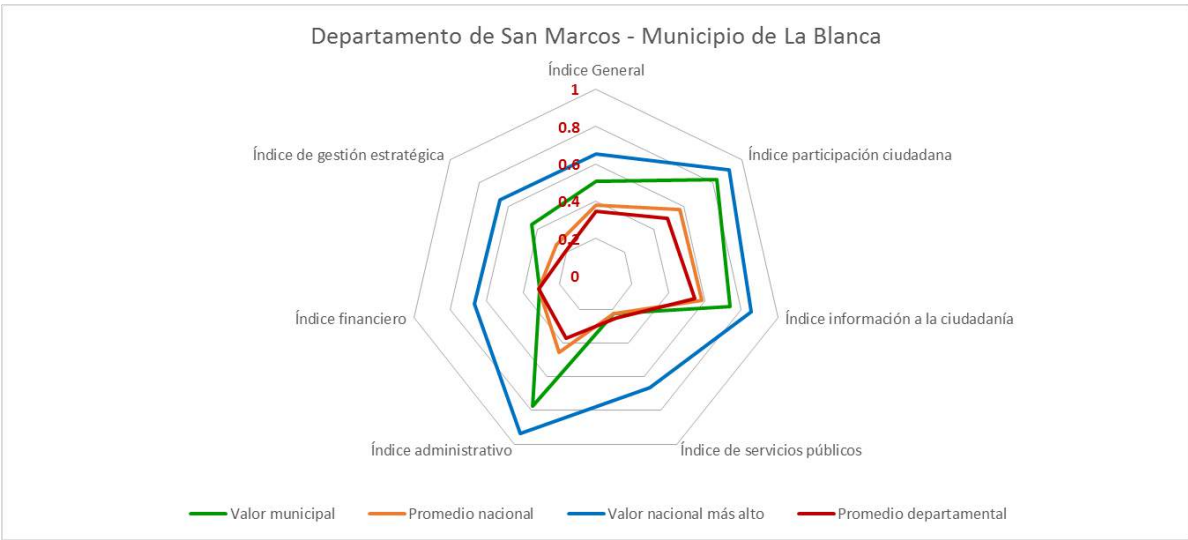
Departamento de San Marcos - Municipio de Río Blanco



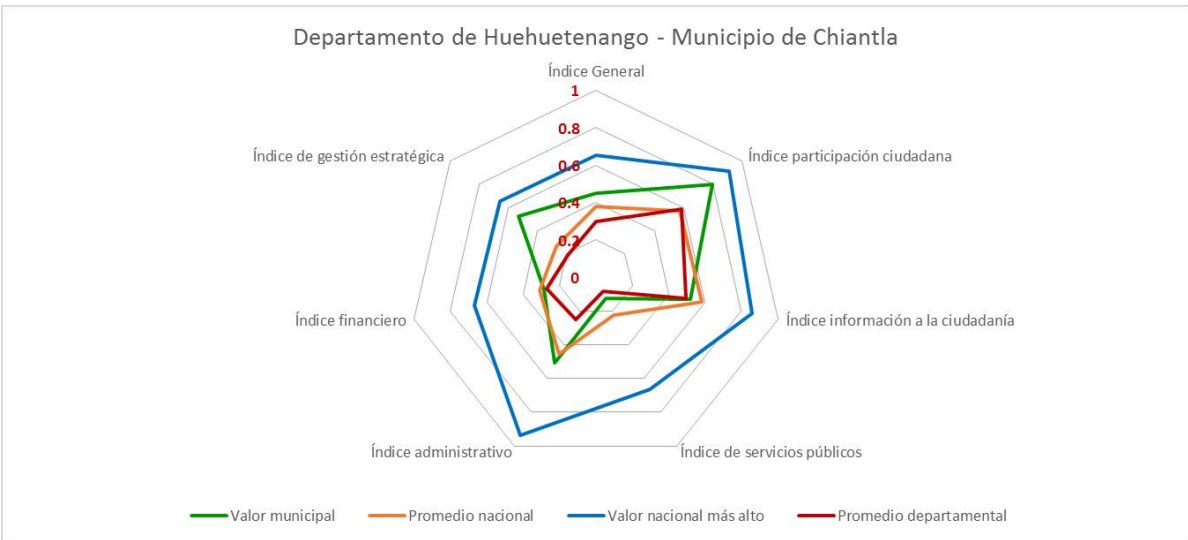
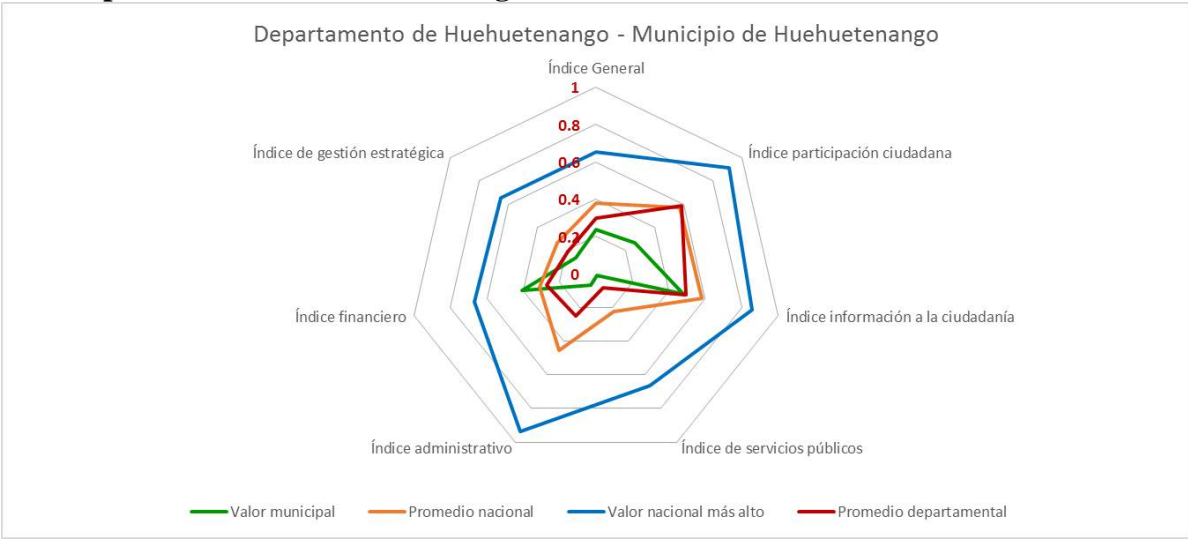
Departamento de San Marcos - Municipio de San Lorenzo



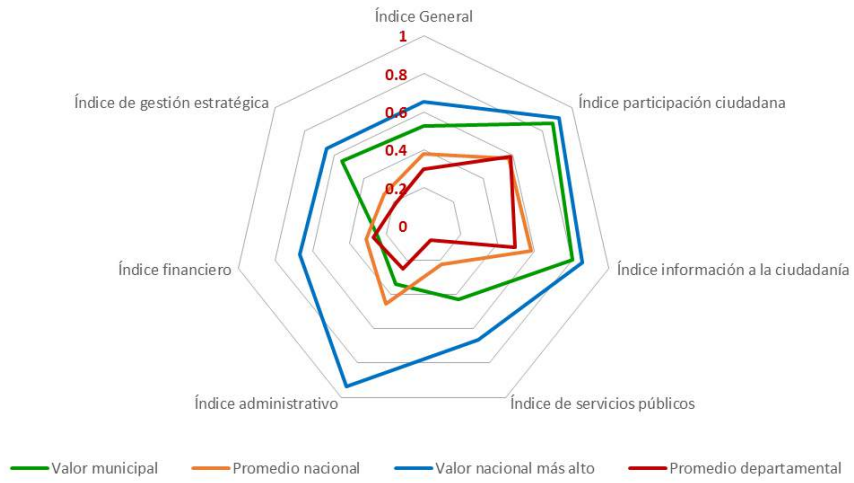




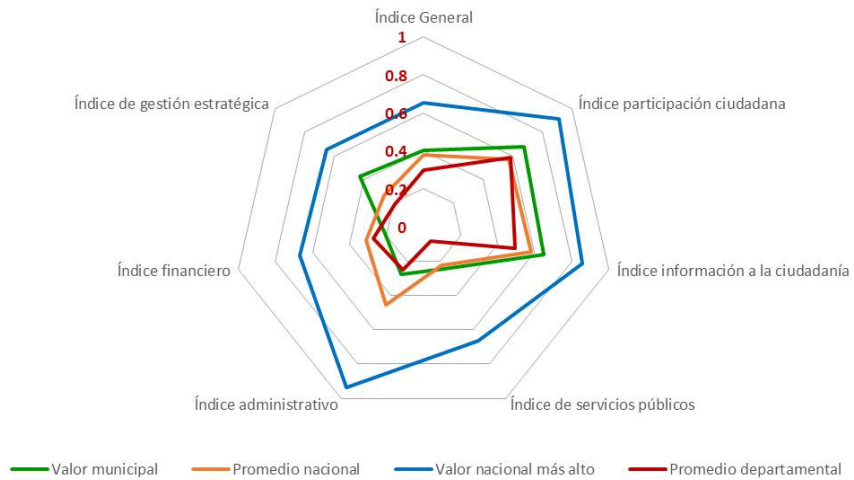
### 9.13 Departamento de Huehuetenango



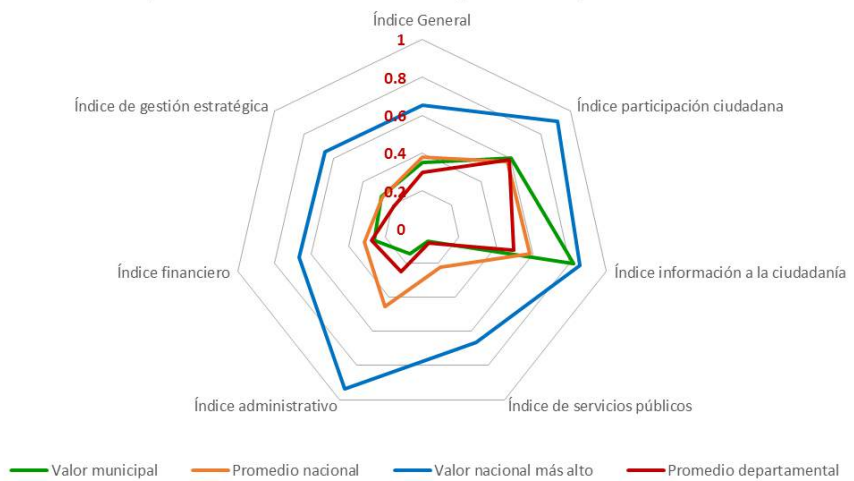
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Malacatancito



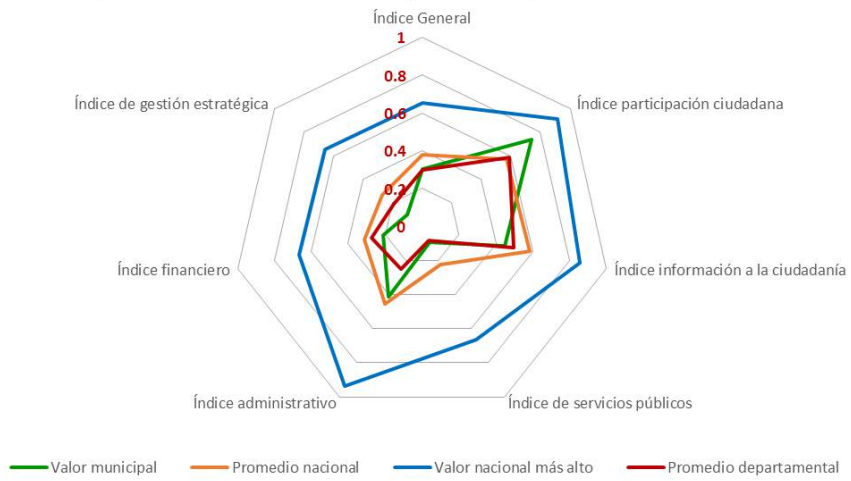
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Cuilco



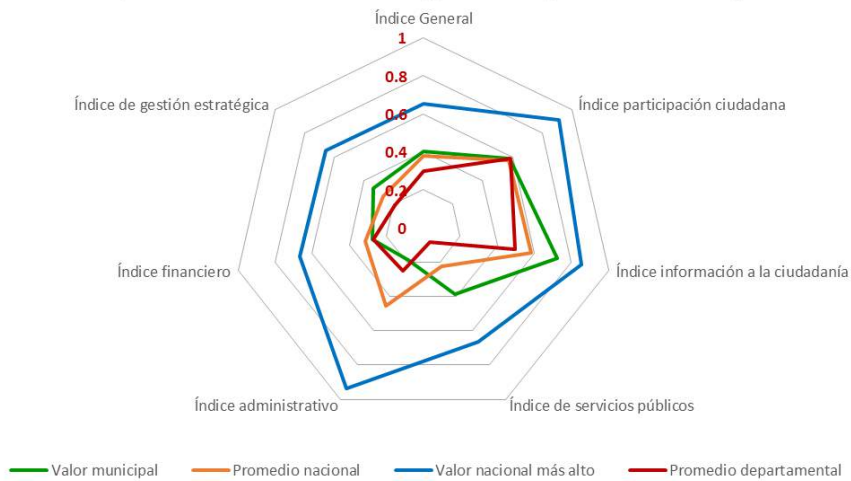
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Nentón



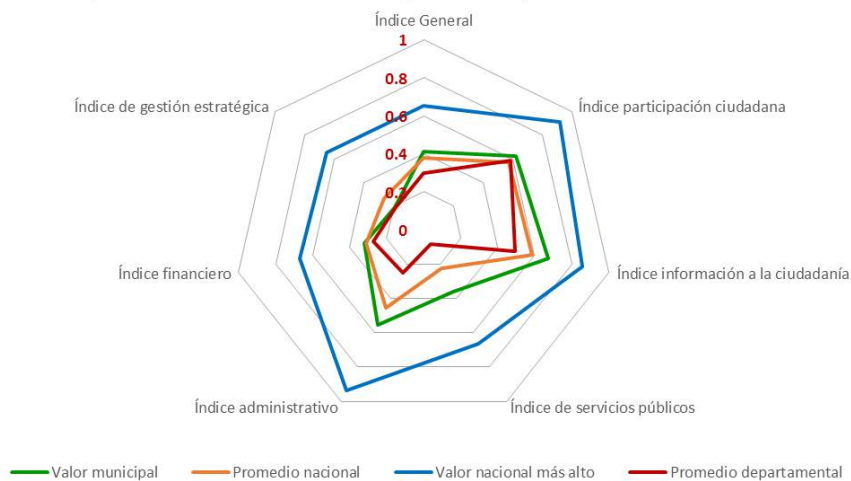
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Pedro Necta



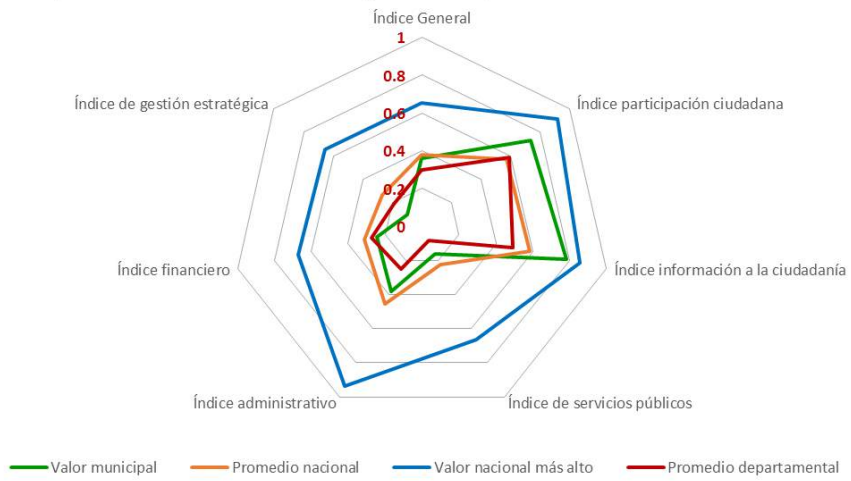
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Jacaltenango



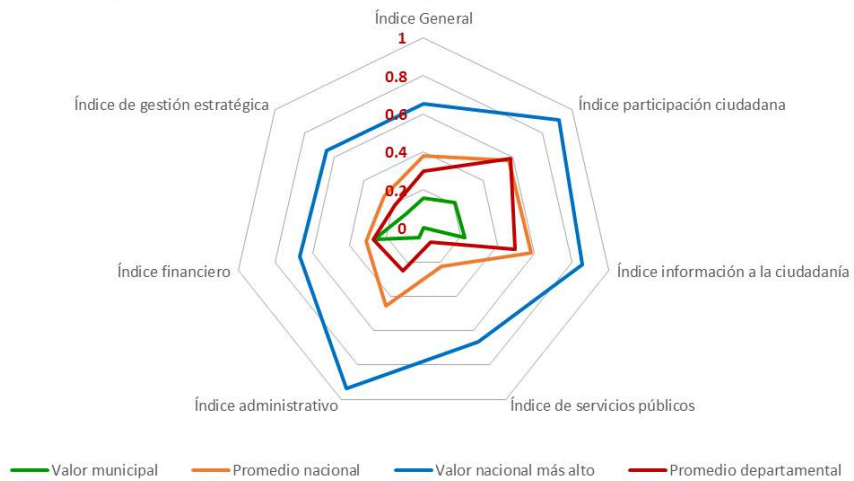
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Pedro Soloma



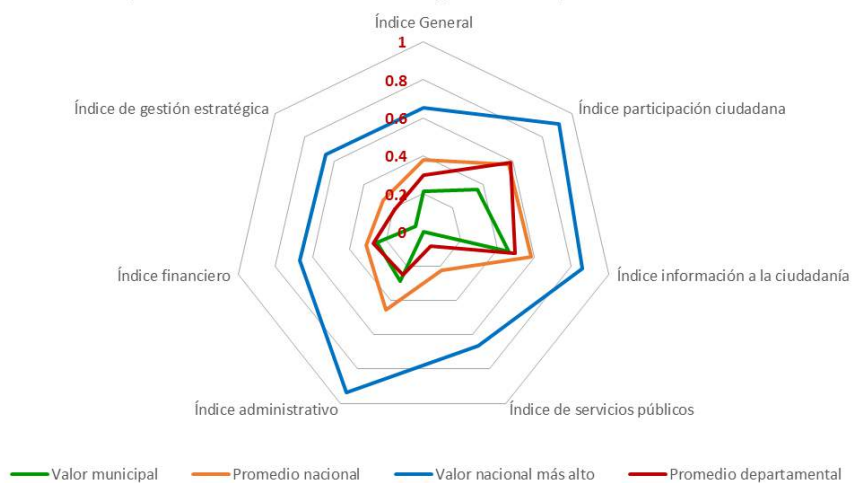
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Idelfonso Ixtahuacán



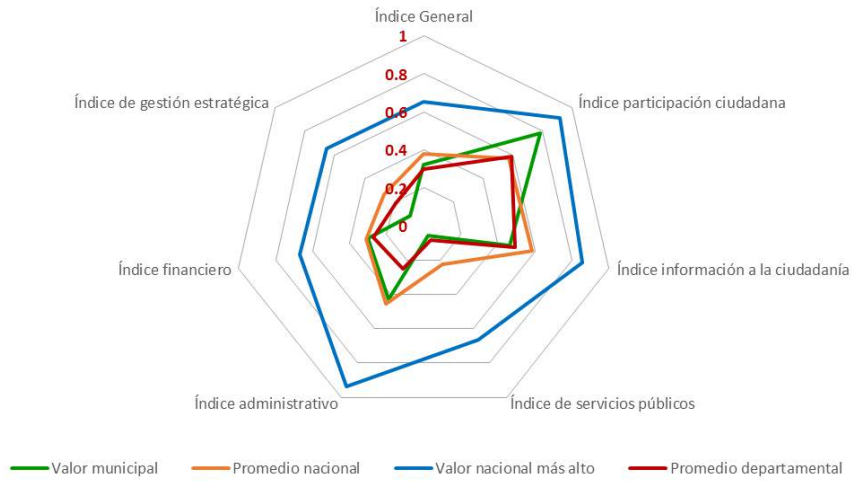
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Santa Bárbara



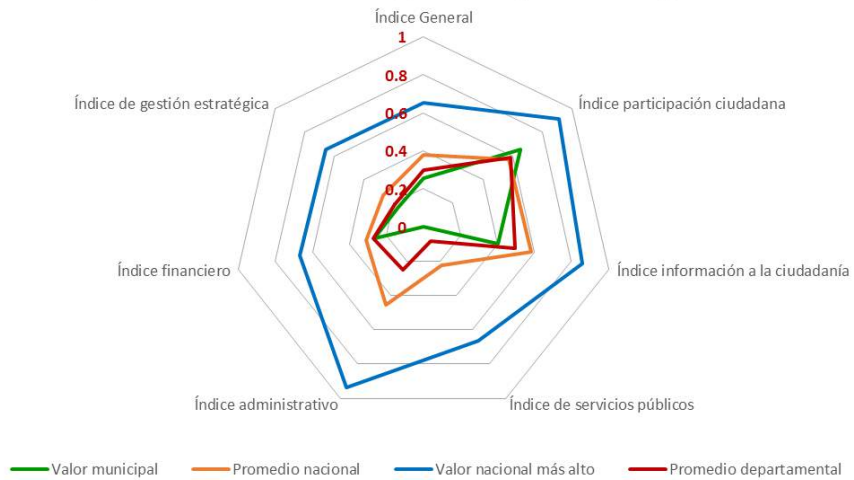
Departamento de Huehuetenango - Municipio de La Libertad



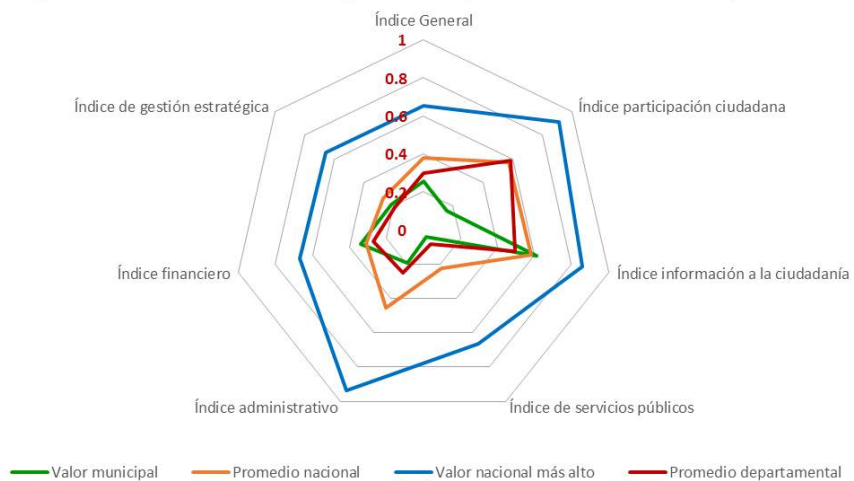
Departamento de Huehuetenango - Municipio de La Democracia



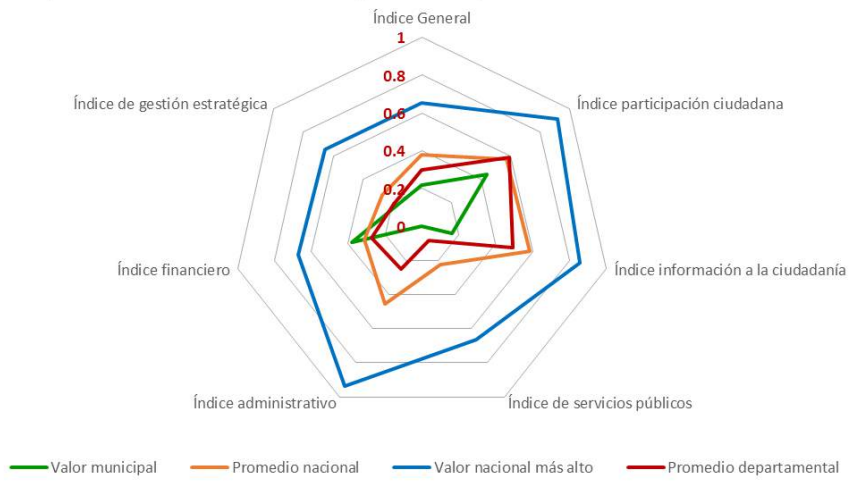
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Miguel Acatán



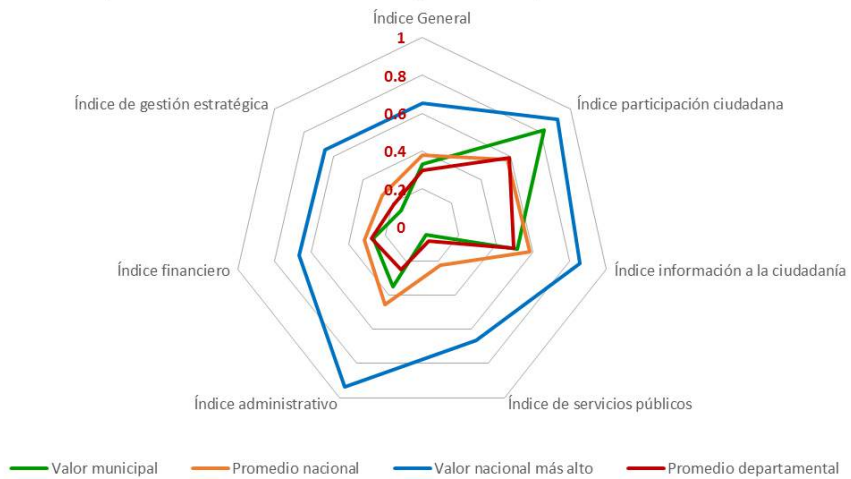
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Rafael La Independencia



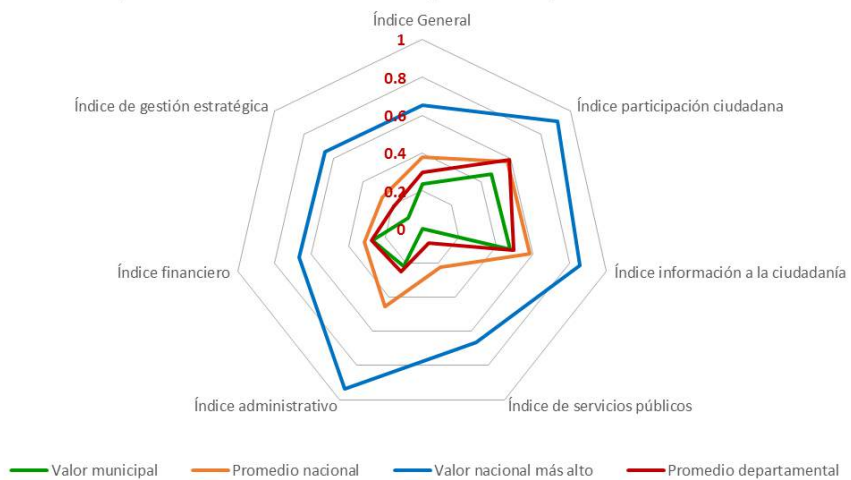
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Todos Santos Cuchumatán



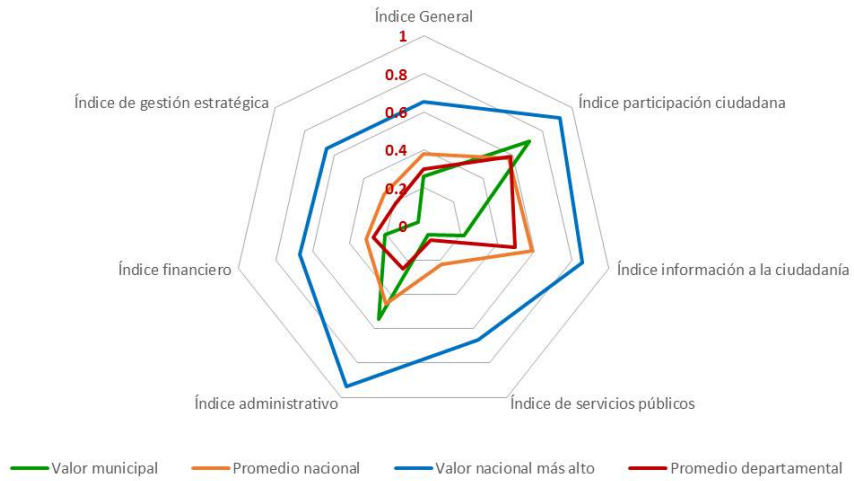
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Juan Atitán



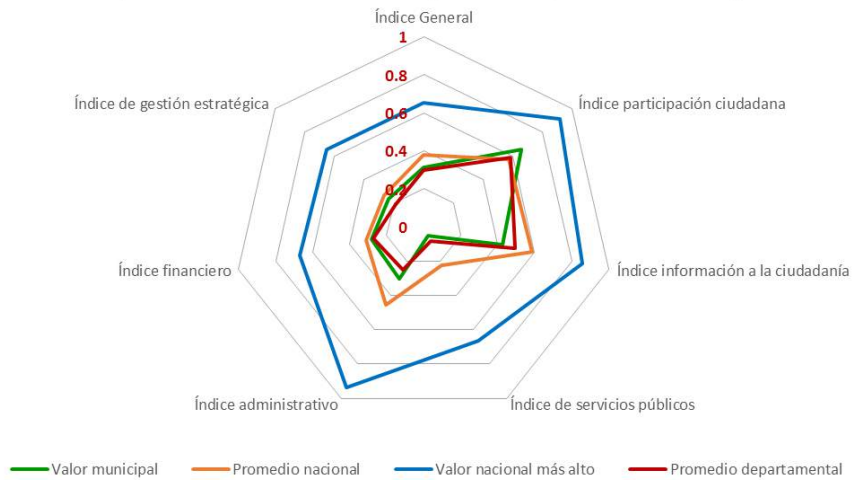
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Santa Eulalia



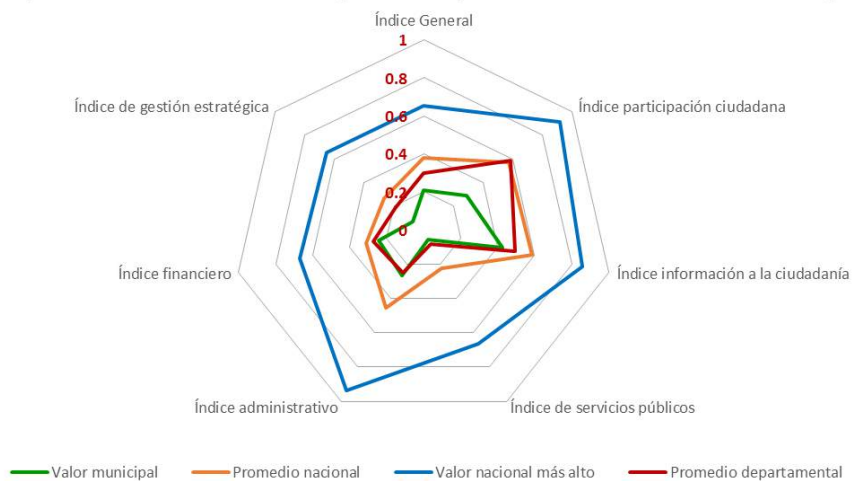
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Mateo Ixtatán



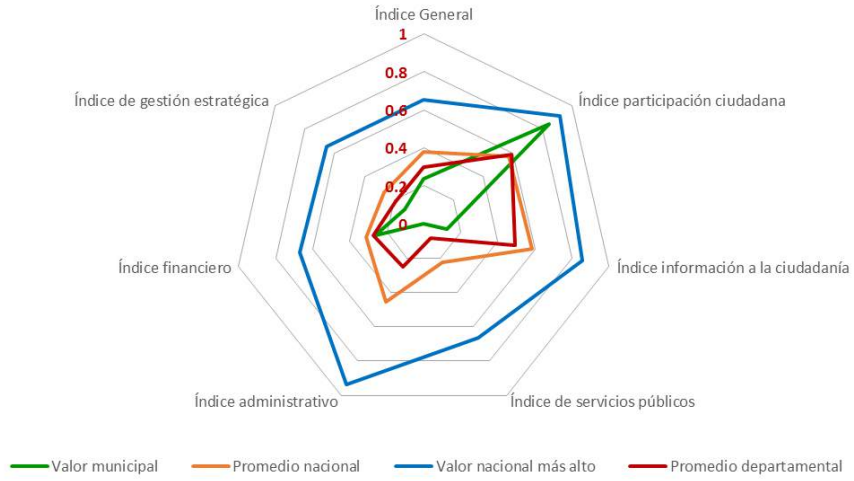
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Colotenango



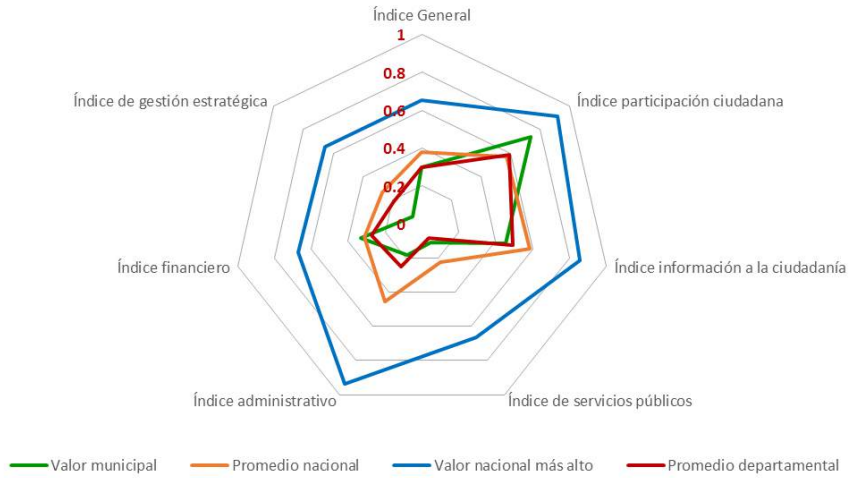
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Sebastián Huehuetenango



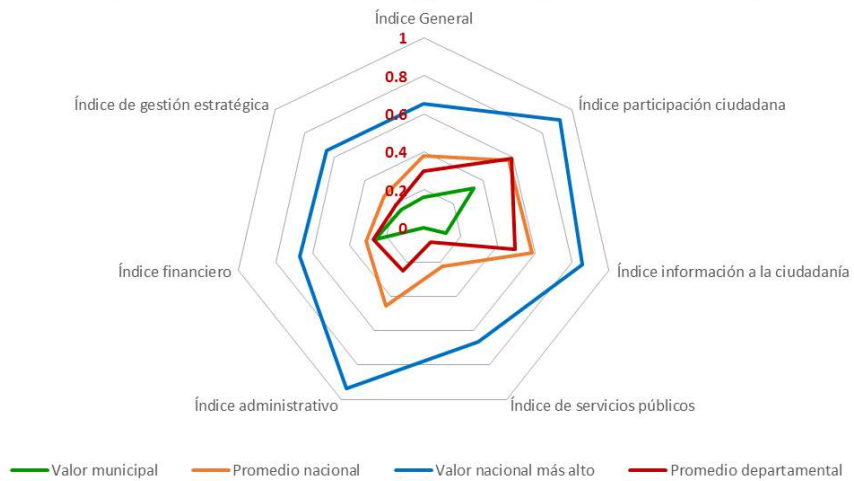
### Departamento de Huehuetenango - Municipio de Tectitán



### Departamento de Huehuetenango - Municipio de Concepción Huista

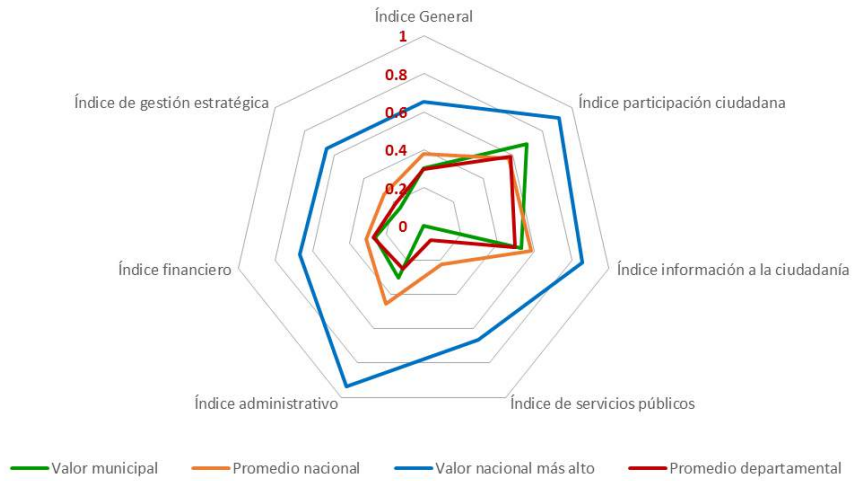


### Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Juan Ixcoy

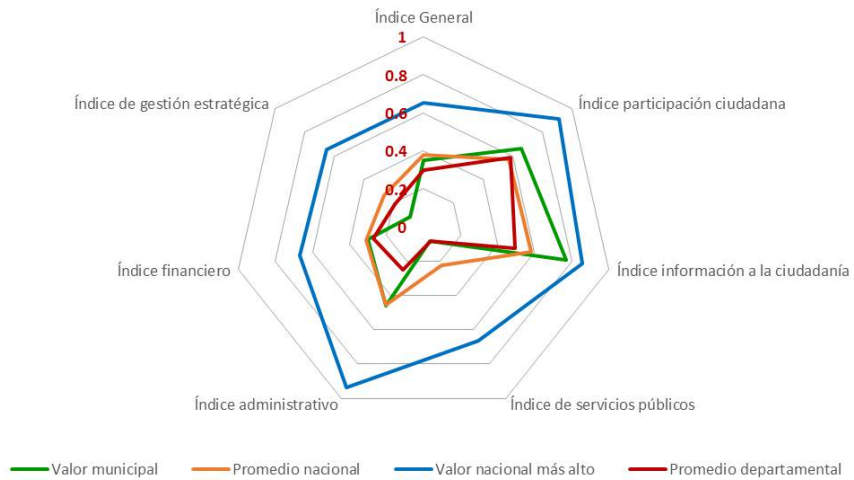




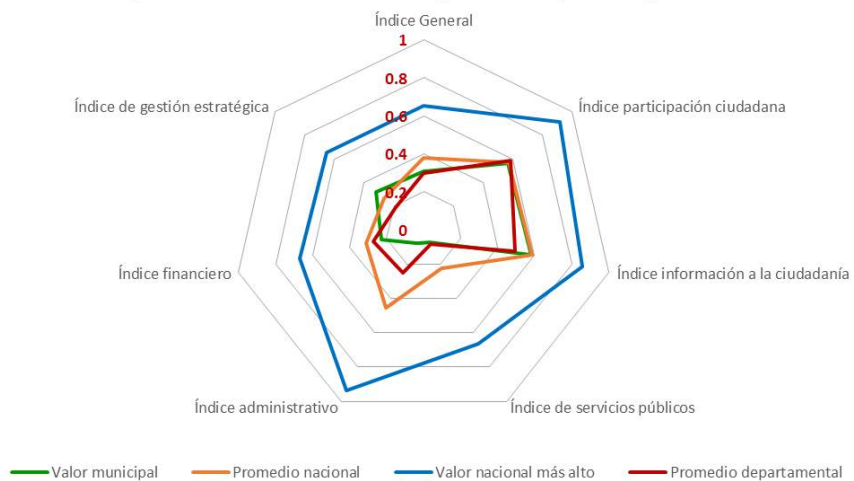
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Antonio Huista



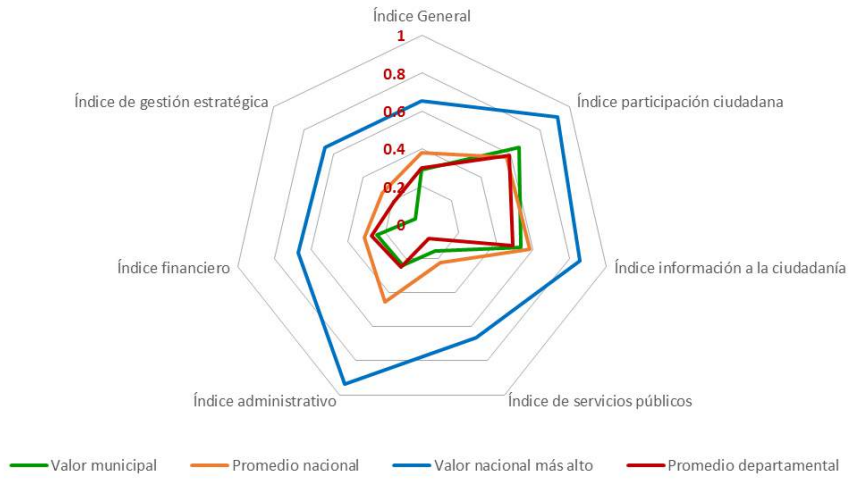
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Sebastián Coatlán



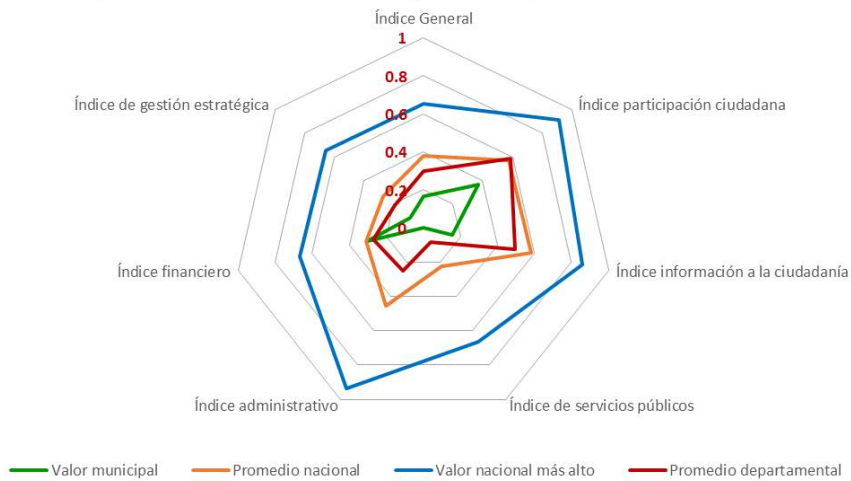
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Aguacatán



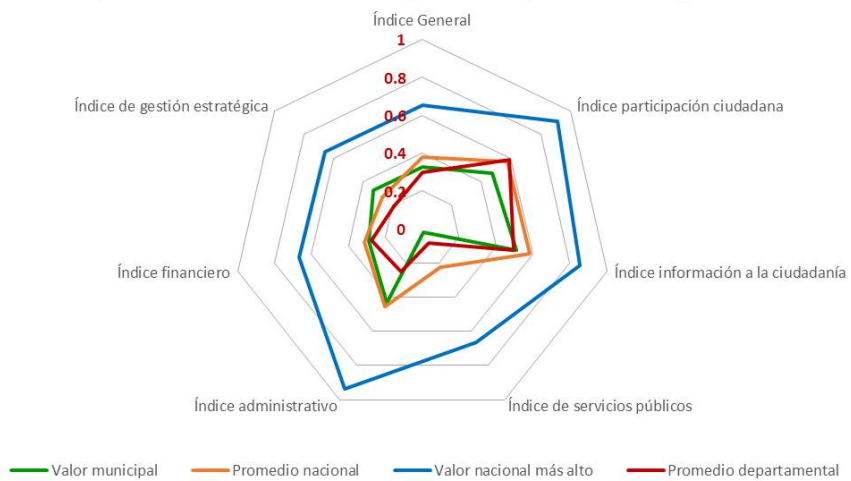
Departamento de Huehuetenango - Municipio de Barillas



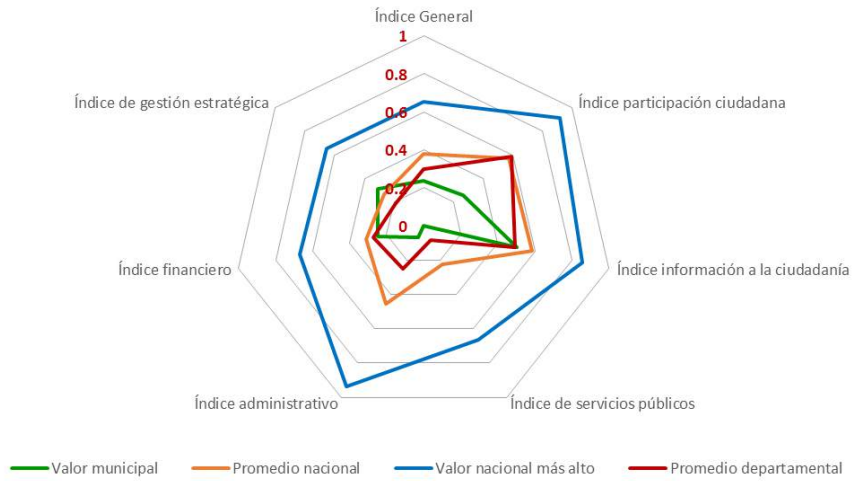
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Rafael Pétzal



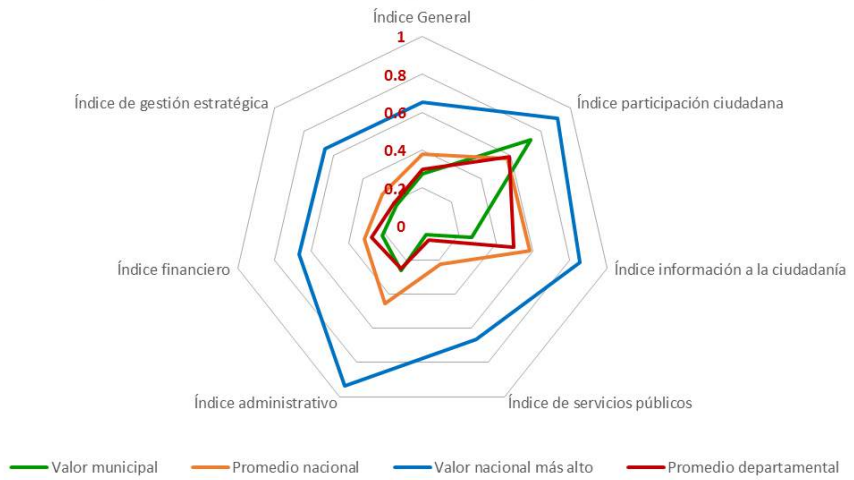
Departamento de Huehuetenango - Municipio de San Gaspar Ixchil



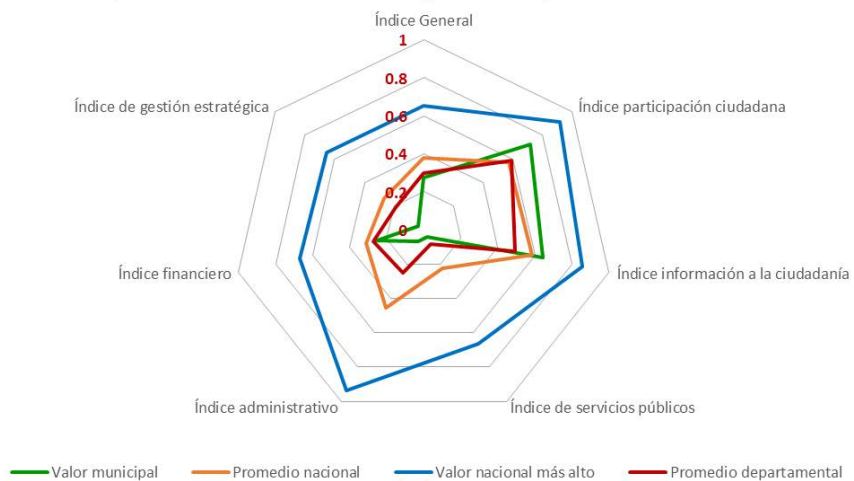
### Departamento de Huehuetenango - Municipio de Santiago Chimaltenango

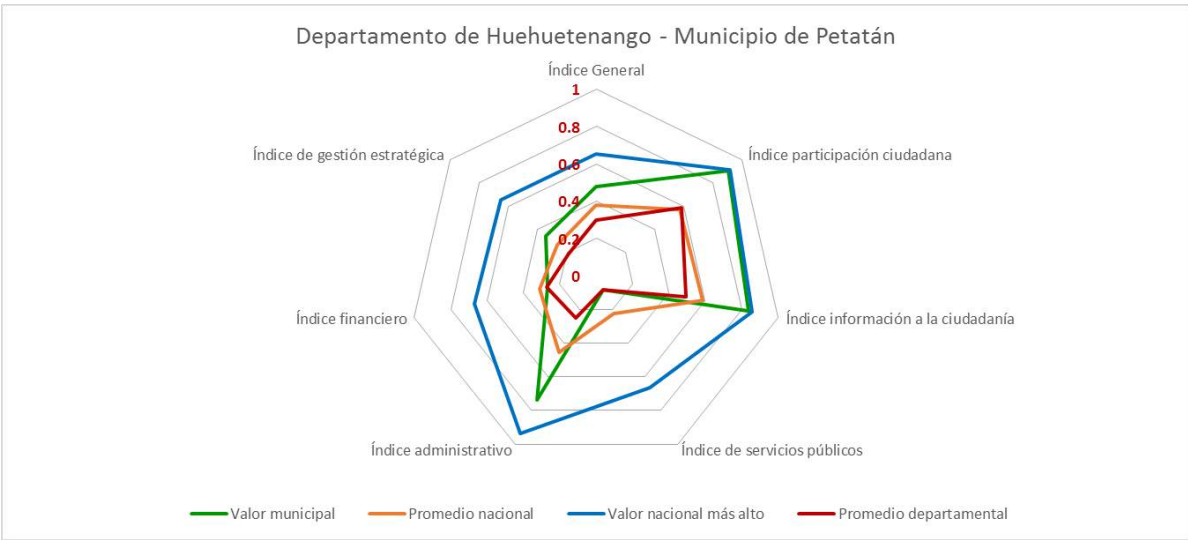


### Departamento de Huehuetenango - Municipio de Santa Ana Huista

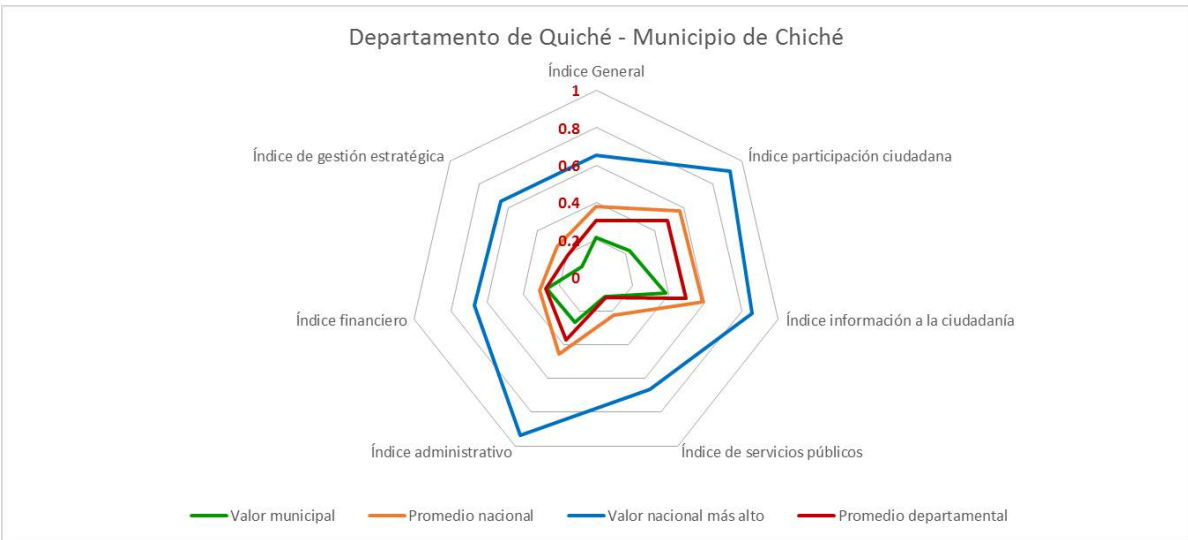
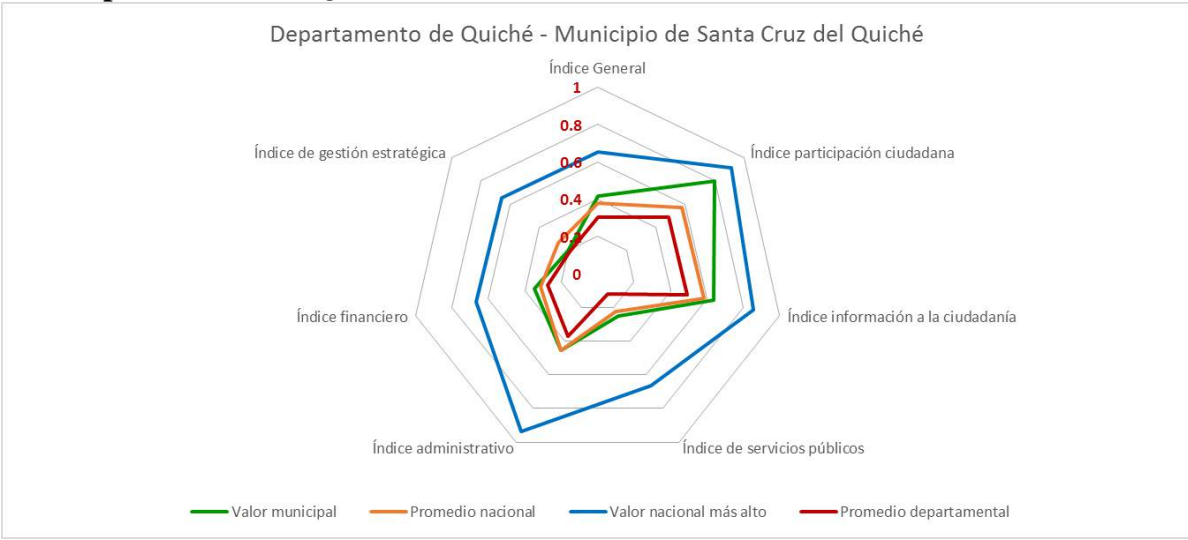


### Departamento de Huehuetenango - Municipio de Unión Cantinil

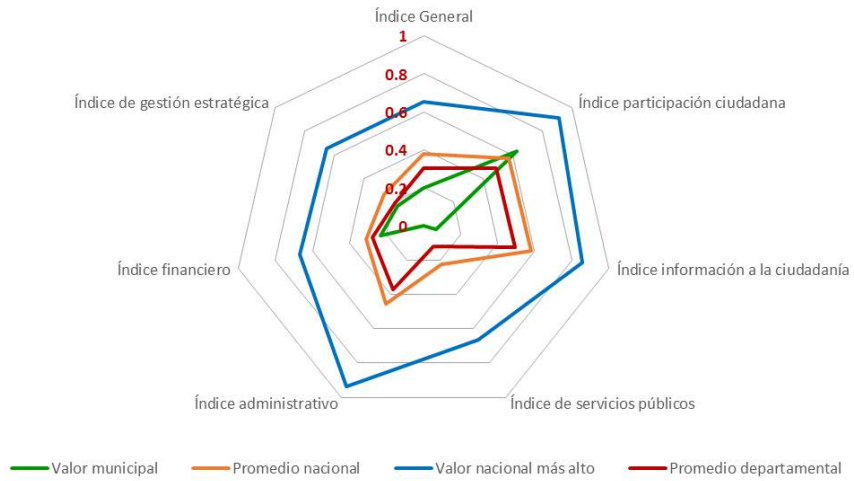




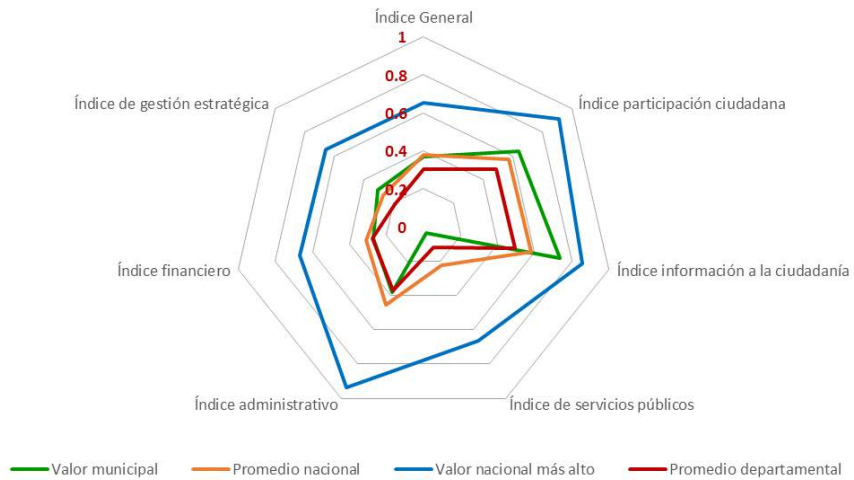
### 9.14 Departamento de Quiché



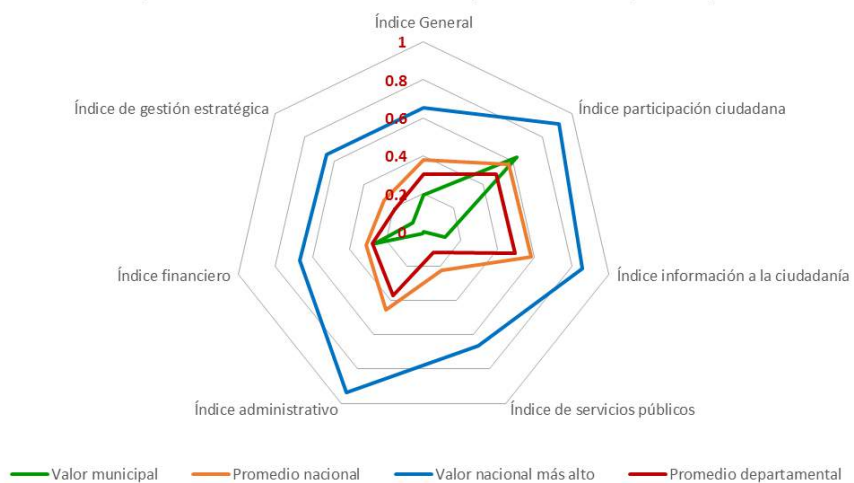
### Departamento de Quiché - Municipio de Chinique



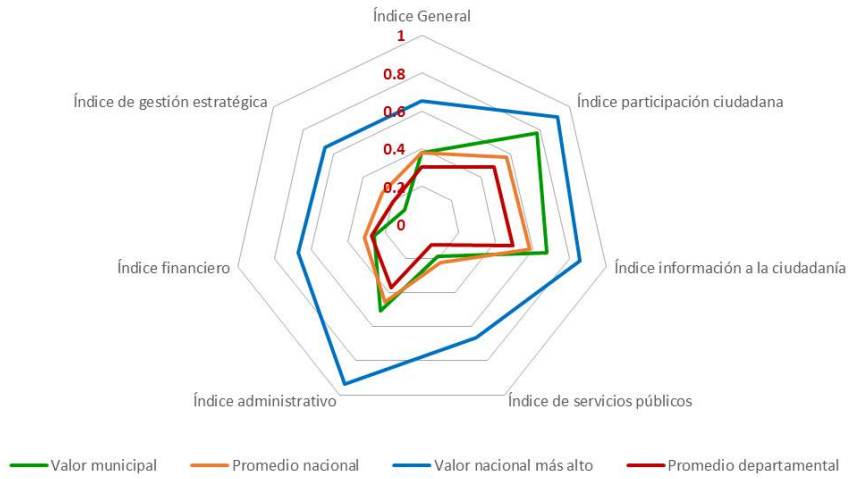
### Departamento de Quiché - Municipio de Zacualpa



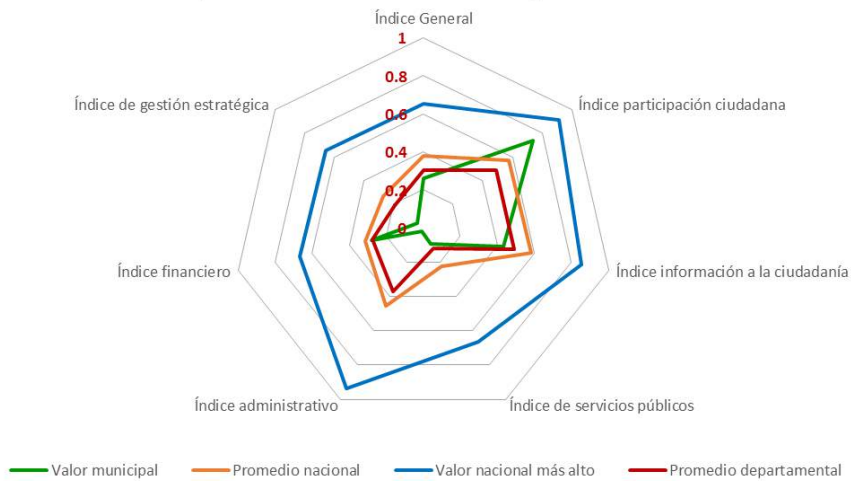
### Departamento de Quiché - Municipio de San Gaspar Chajul



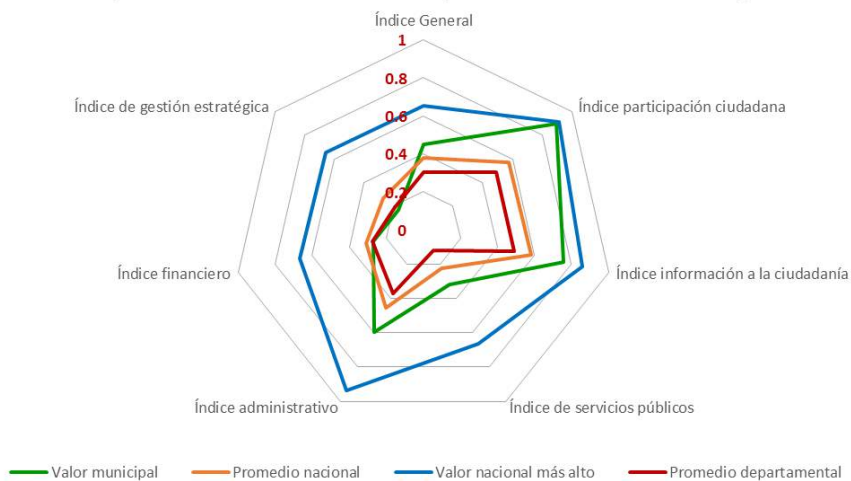
### Departamento de Quiché - Municipio de Chichicastenango



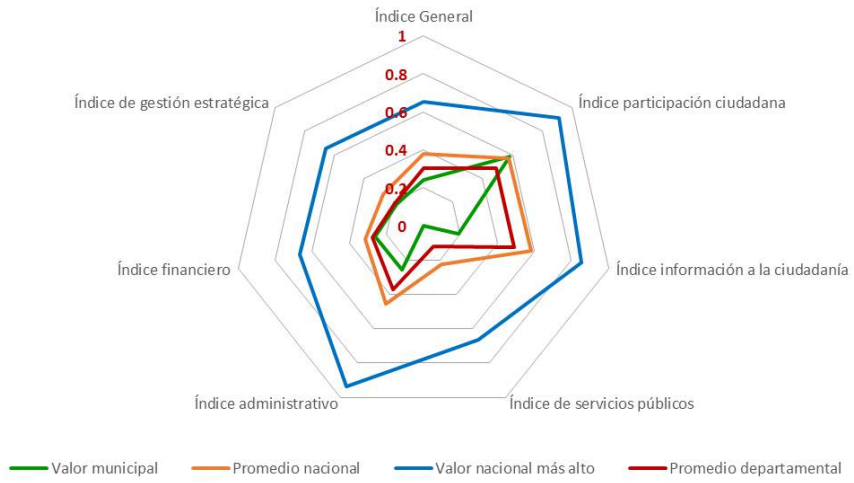
### Departamento de Quiché - Municipio de Patzité



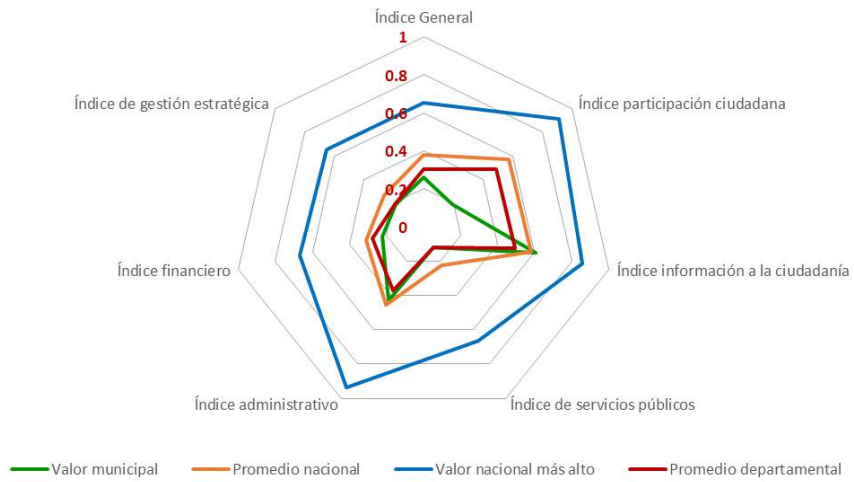
### Departamento de Quiché - Municipio de San Antonio Ilotenango



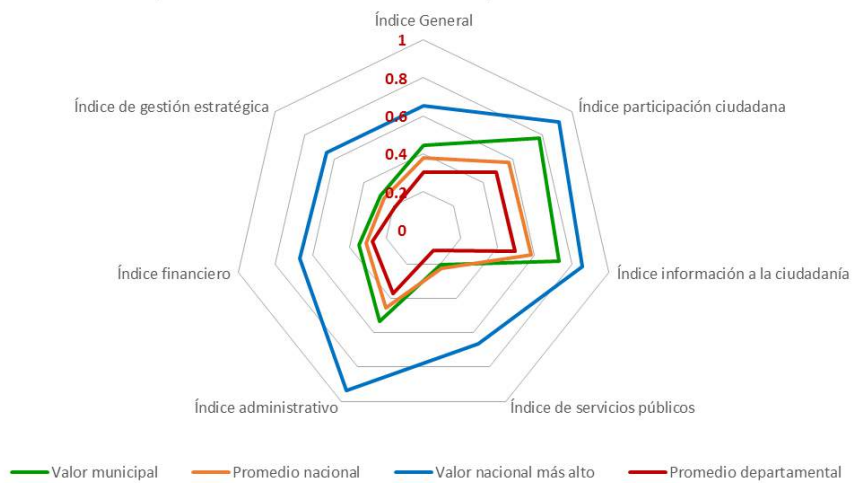
Departamento de Quiché - Municipio de San Pedro Jocopilas



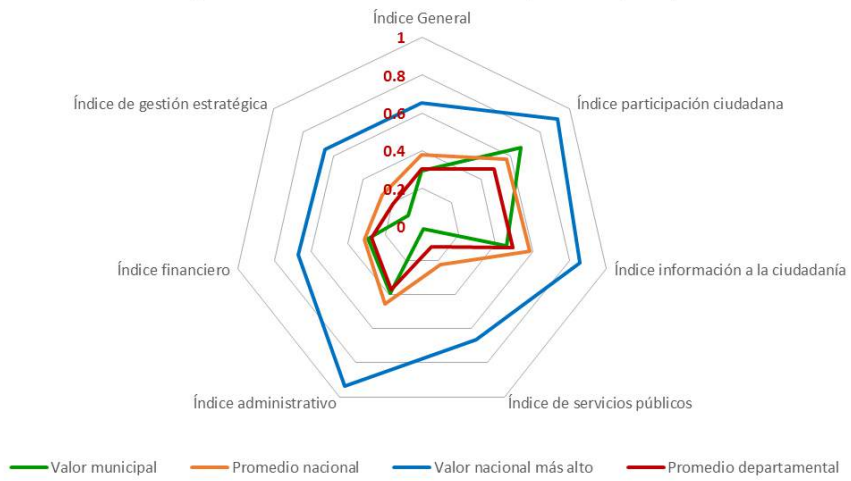
Departamento de Quiché - Municipio de Cunén



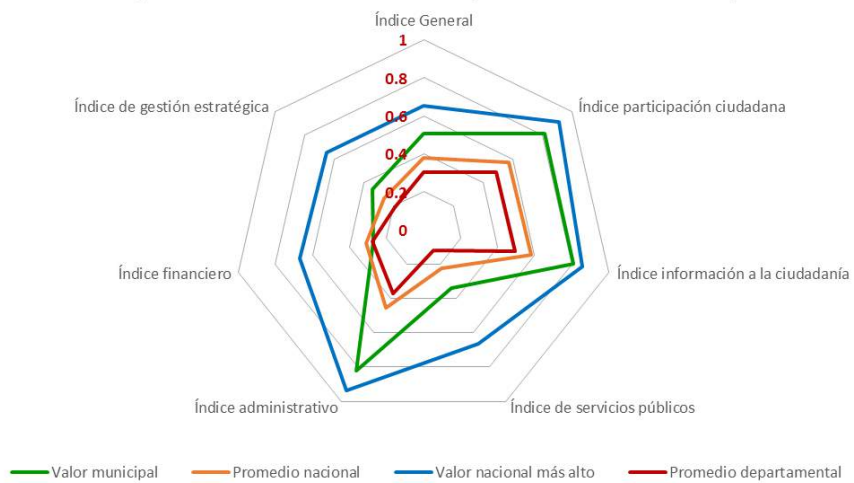
Departamento de Quiché - Municipio de San Juan Cotzal



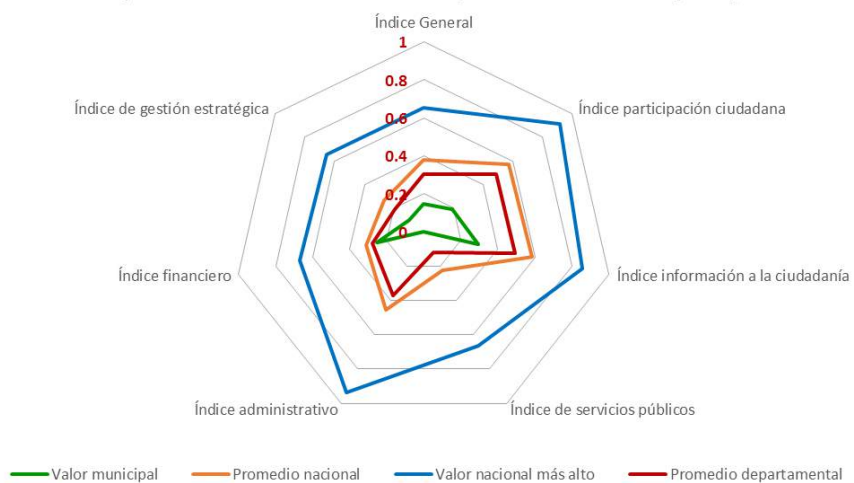
### Departamento de Quiché - Municipio de Joyabaj



### Departamento de Quiché - Municipio de Santa María Nebaj

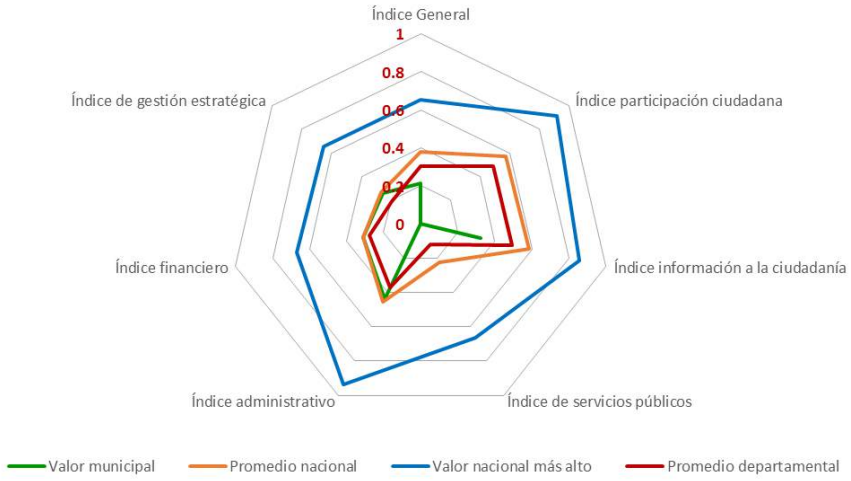


### Departamento de Quiché - Municipio de San Andrés Sajcabajá

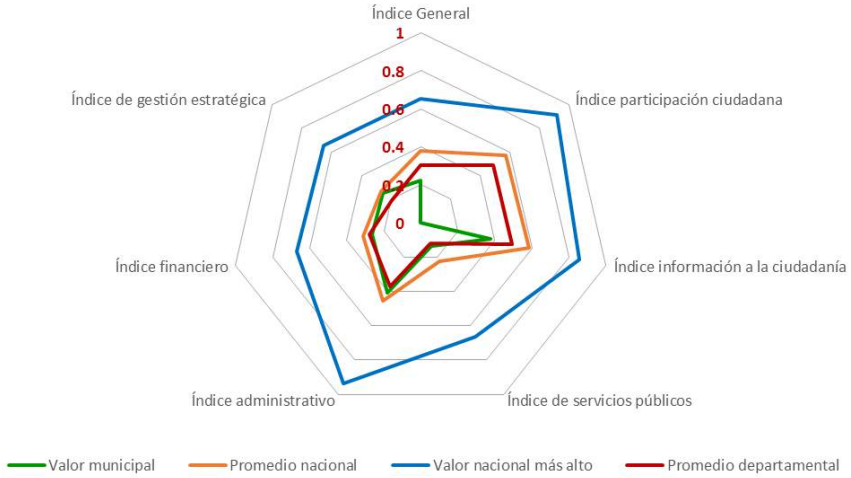




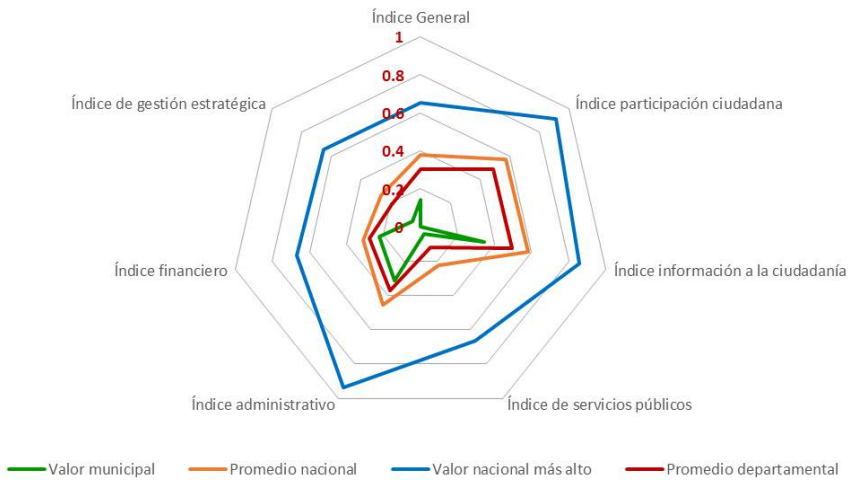
Departamento de Quiché - Municipio de San Miguel Uspantán

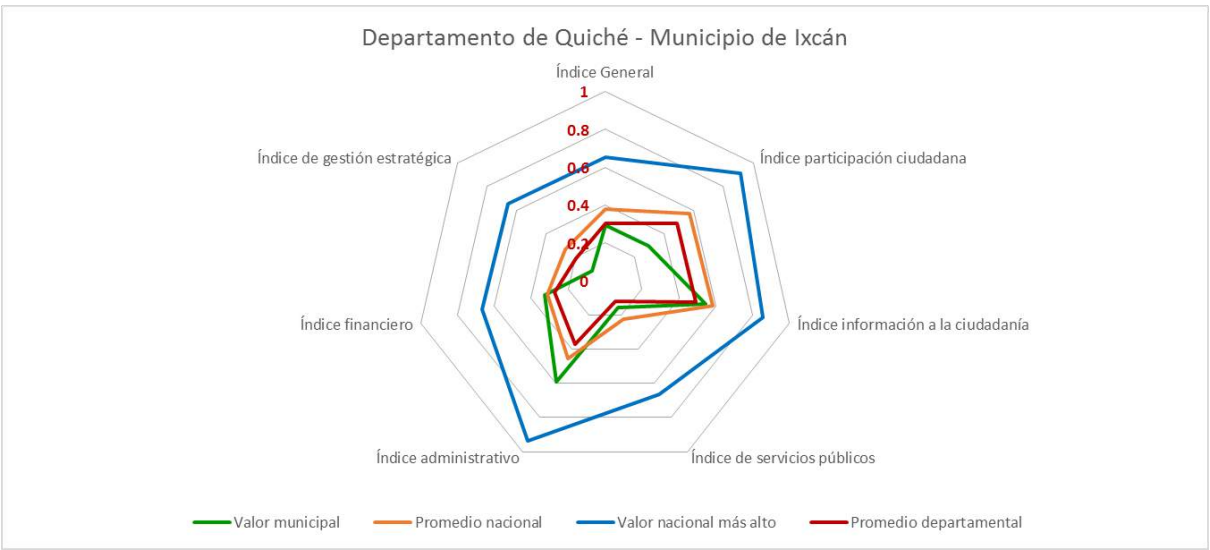
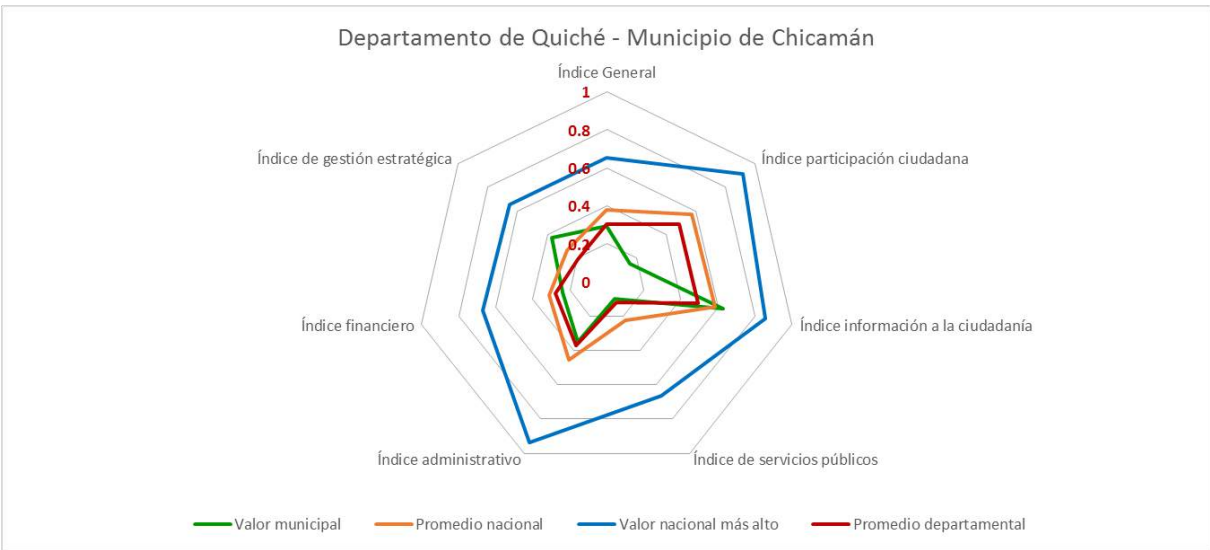
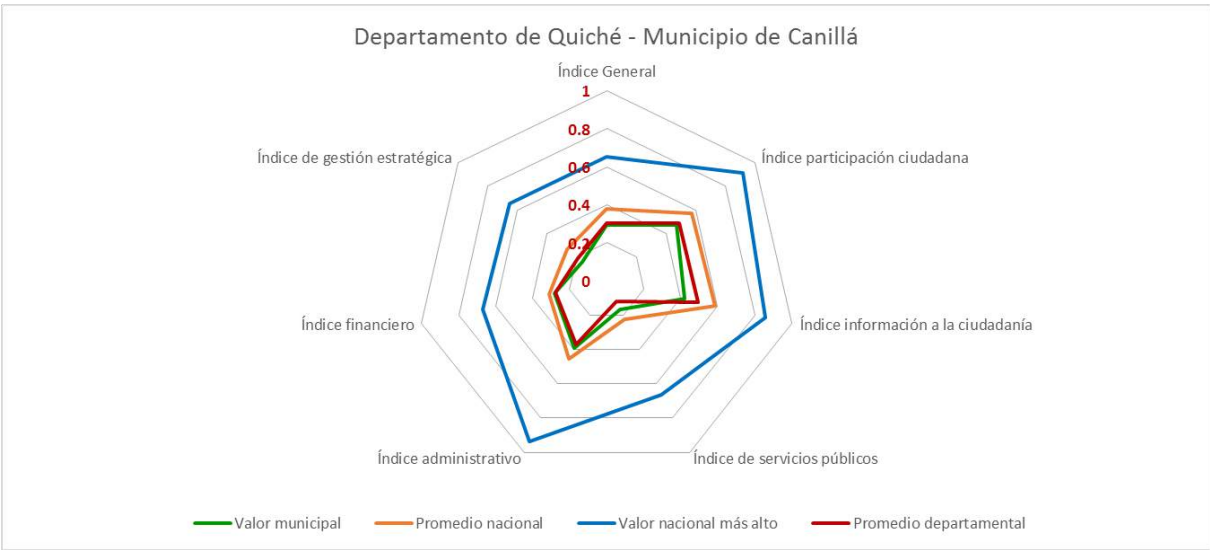


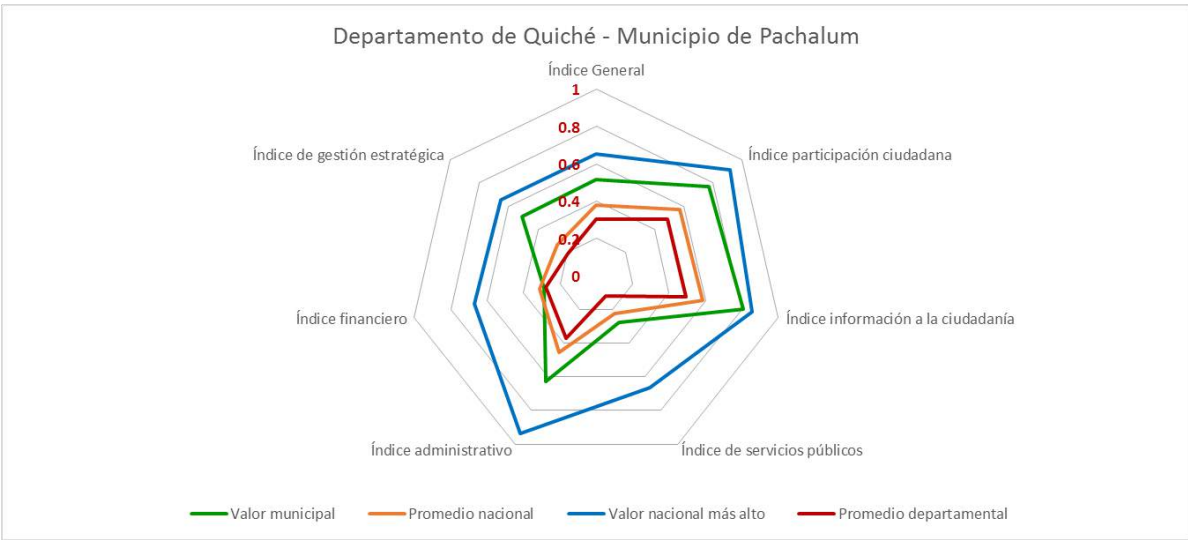
Departamento de Quiché - Municipio de Sacapulas



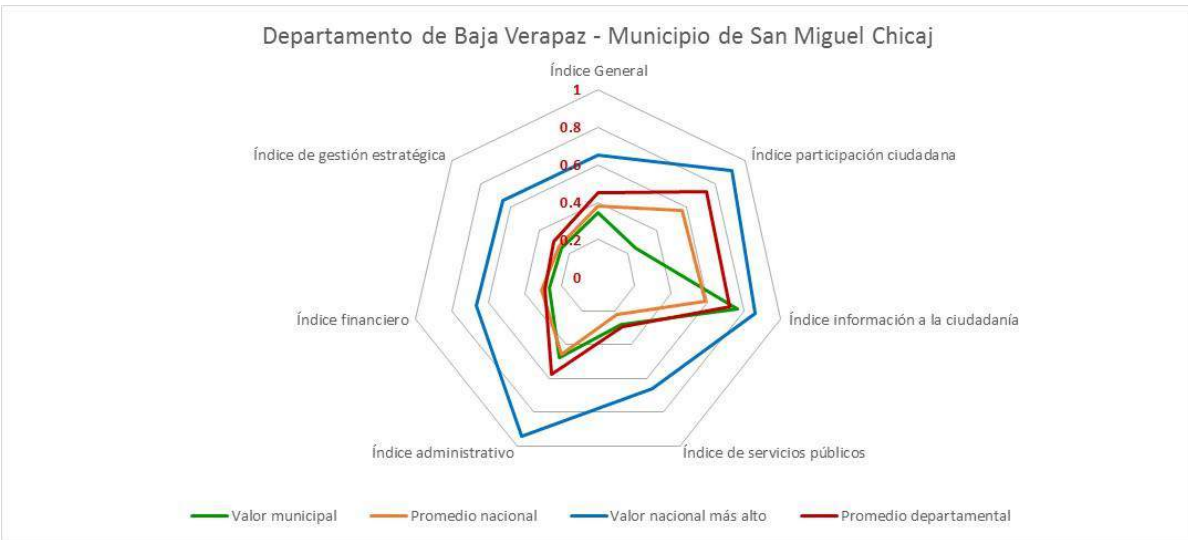
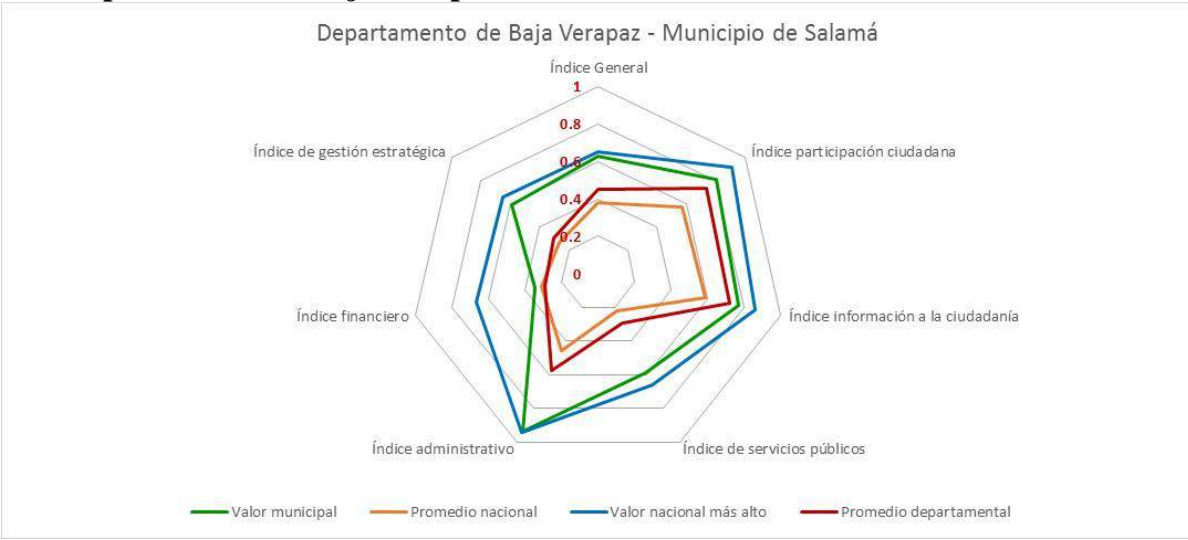
Departamento de Quiché - Municipio de San Bartolomé Jocotenango



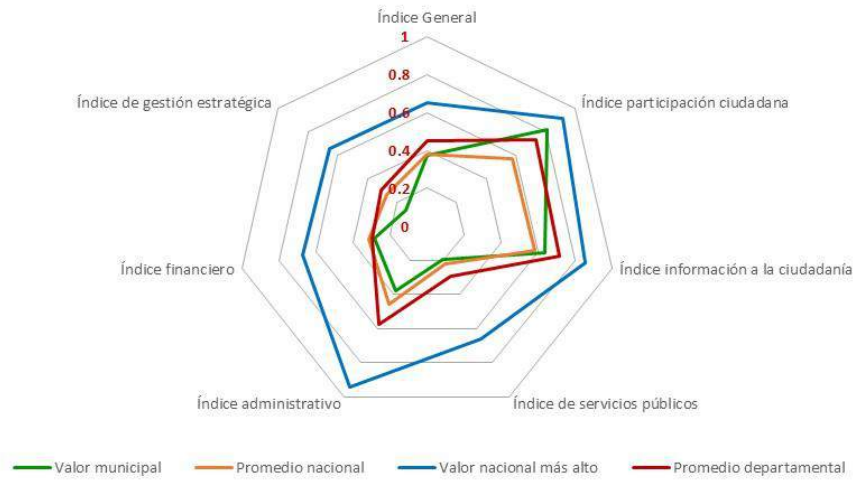




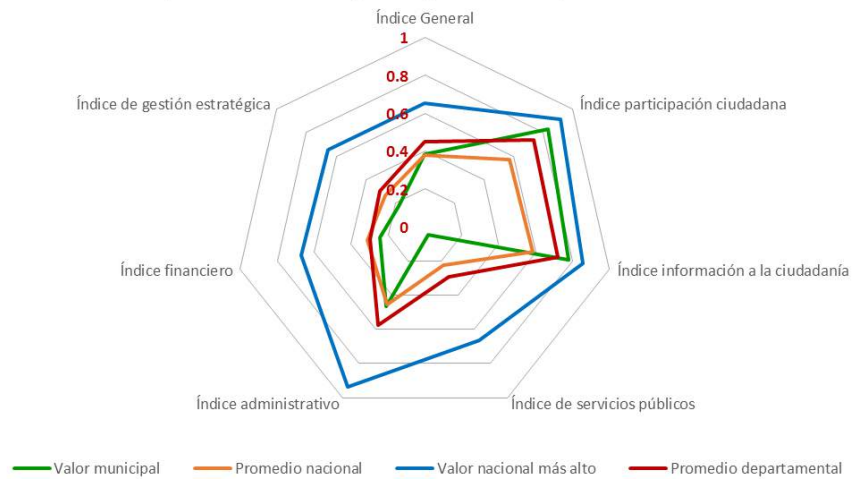
### 9.15 Departamento de Baja Verapaz



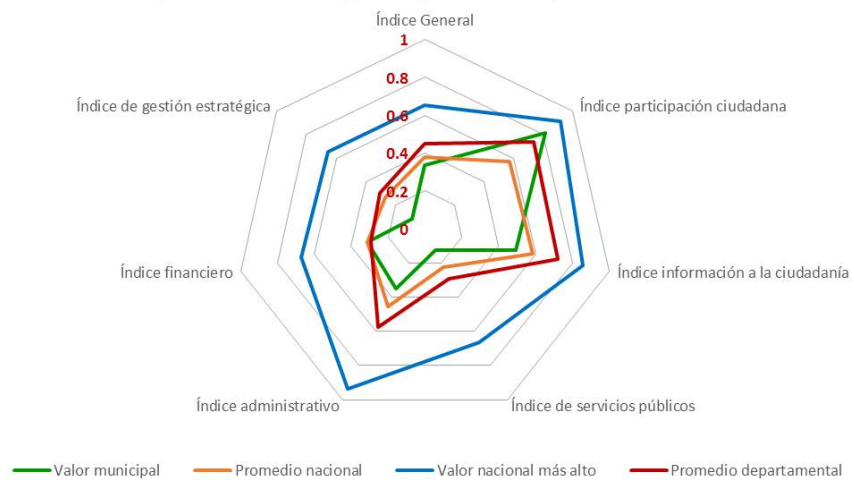
### Departamento de Baja Verapaz - Municipio de Rabinal



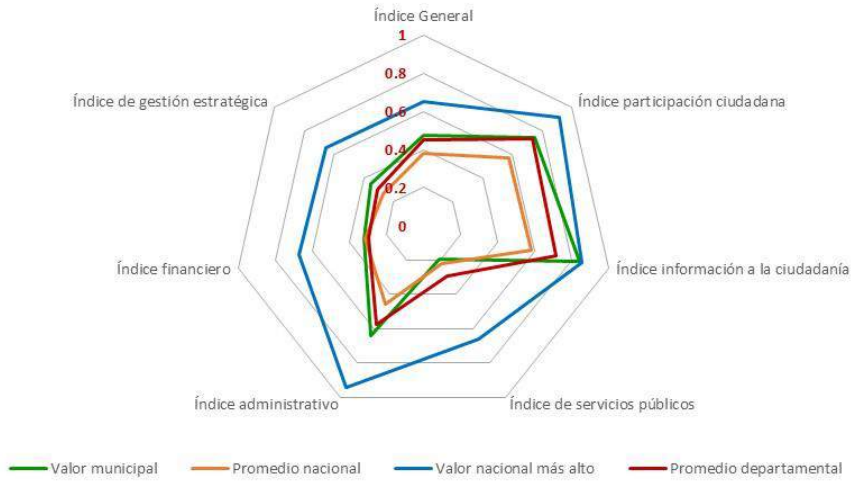
### Departamento de Baja Verapaz - Municipio de Cubulco



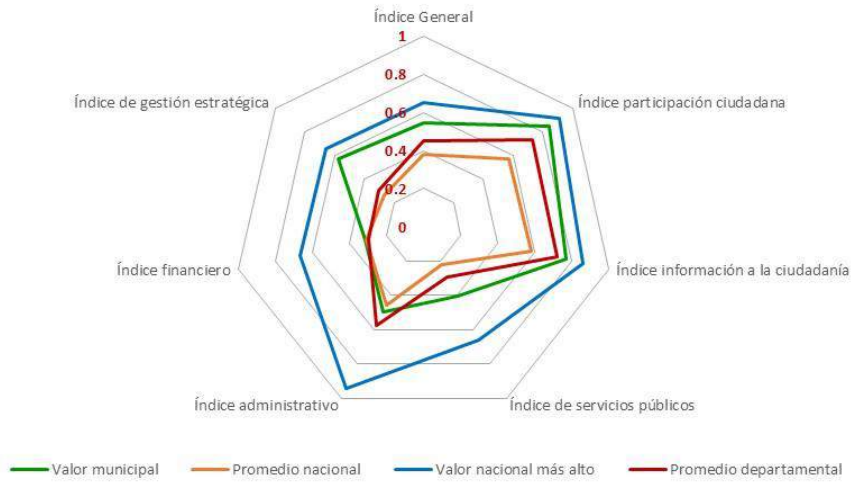
### Departamento de Baja Verapaz - Municipio de Granados



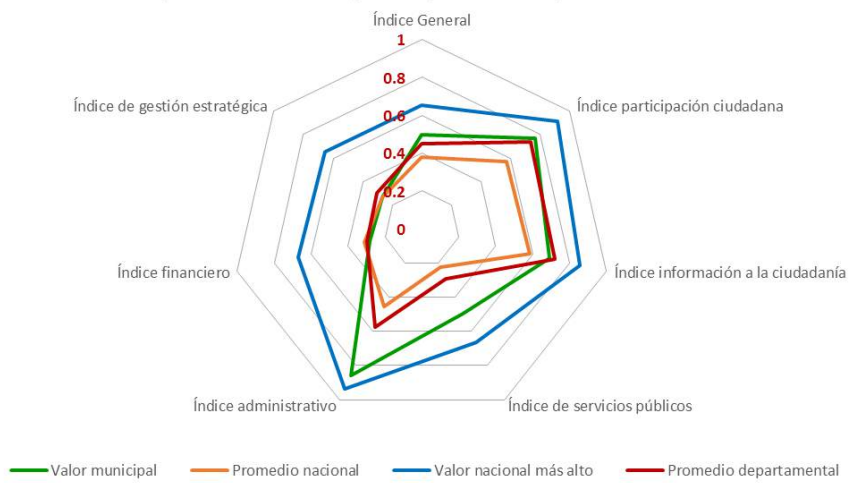
Departamento de Baja Verapaz - Municipio de Santa Cruz El Chol



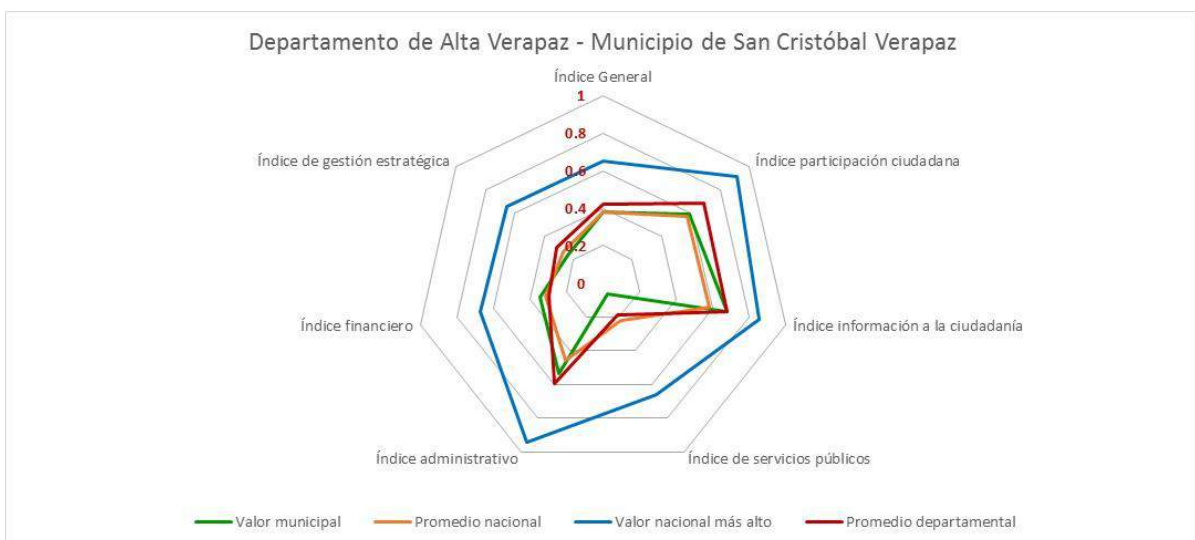
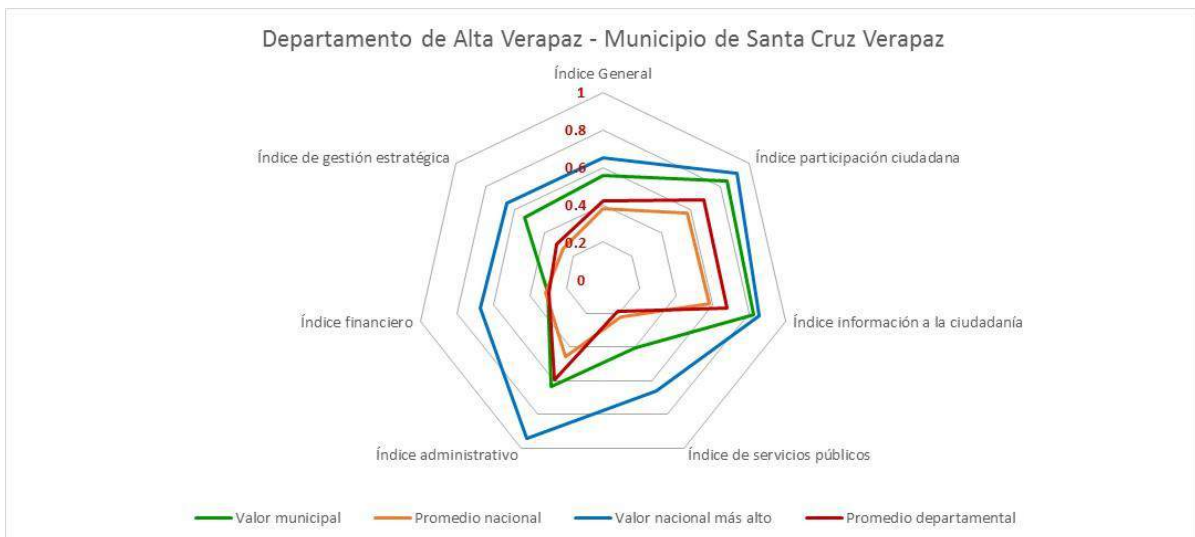
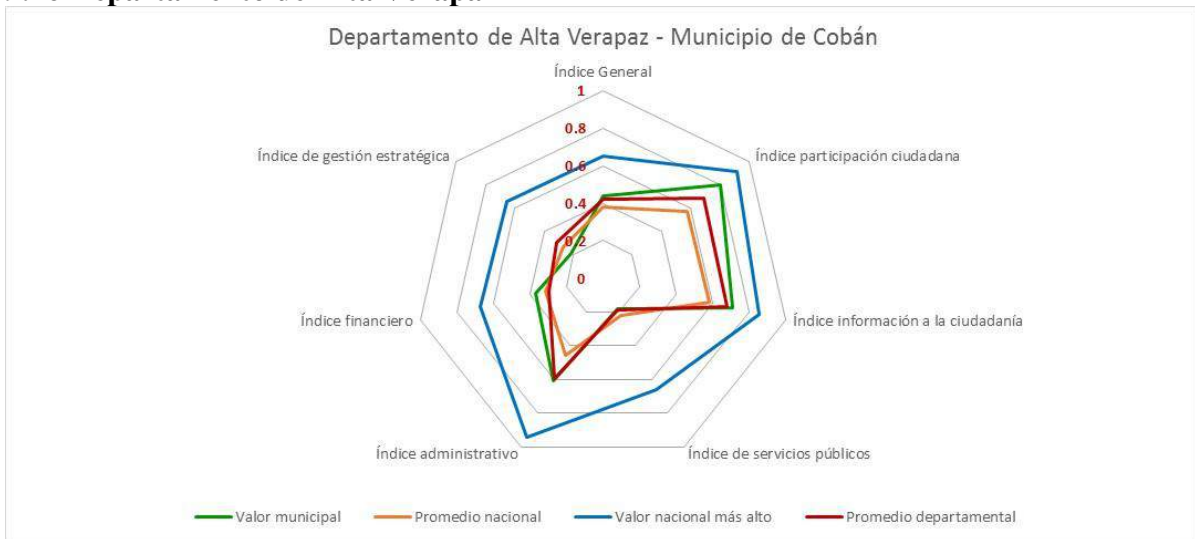
Departamento de Baja Verapaz - Municipio de San Jerónimo



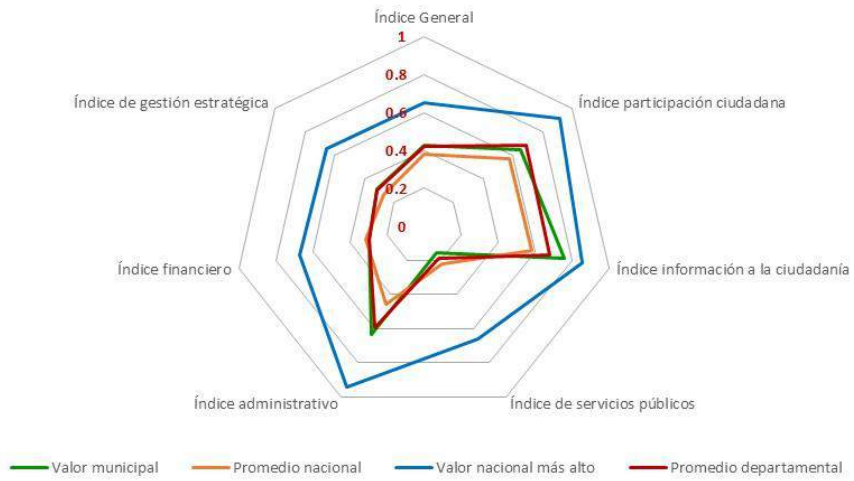
Departamento de Baja Verapaz - Municipio de Purulhá



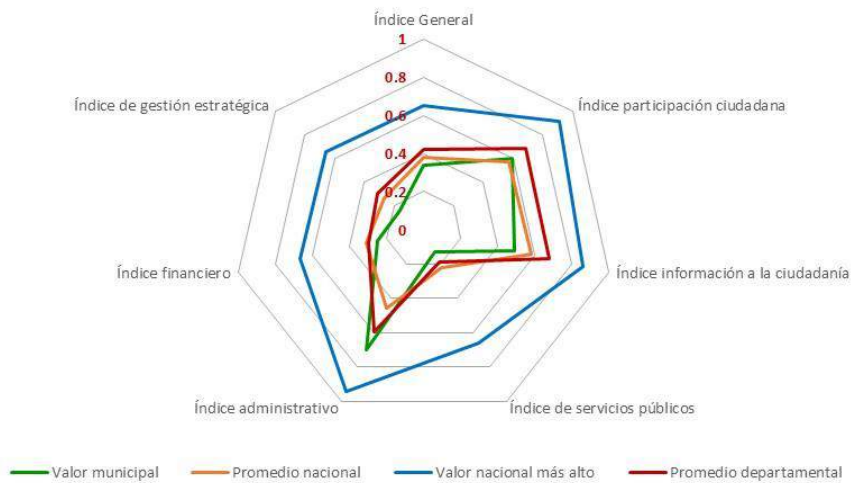
## 9.16 Departamento de Alta Verapaz



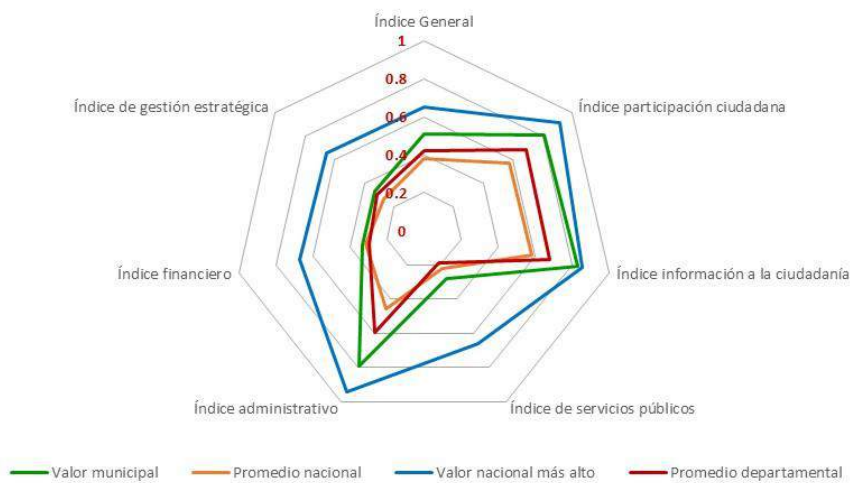
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Tactic



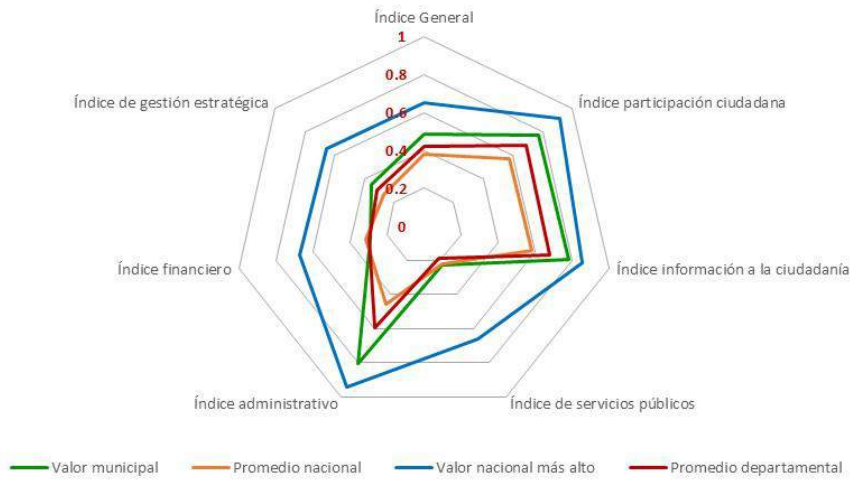
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Tamahú



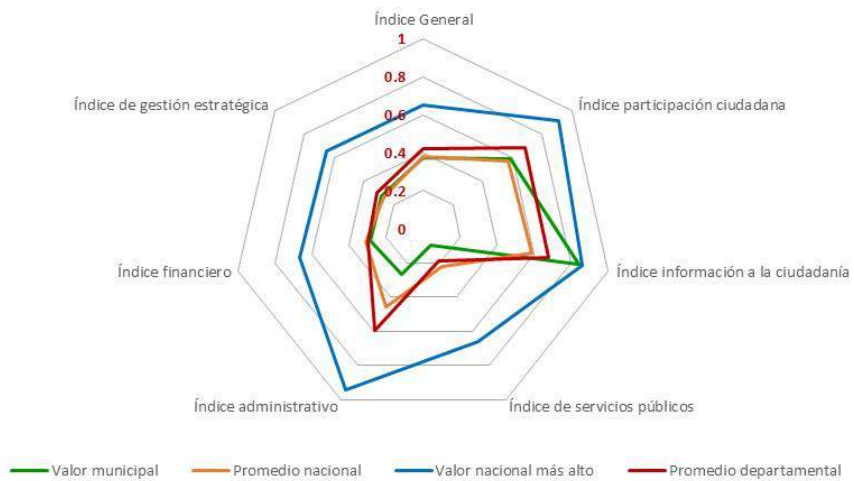
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de San Miguel Tucurú



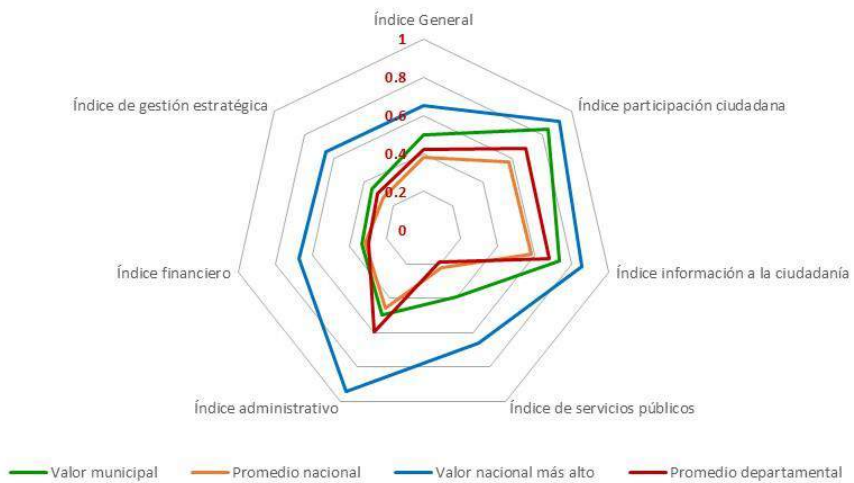
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Panzós



### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Senahú

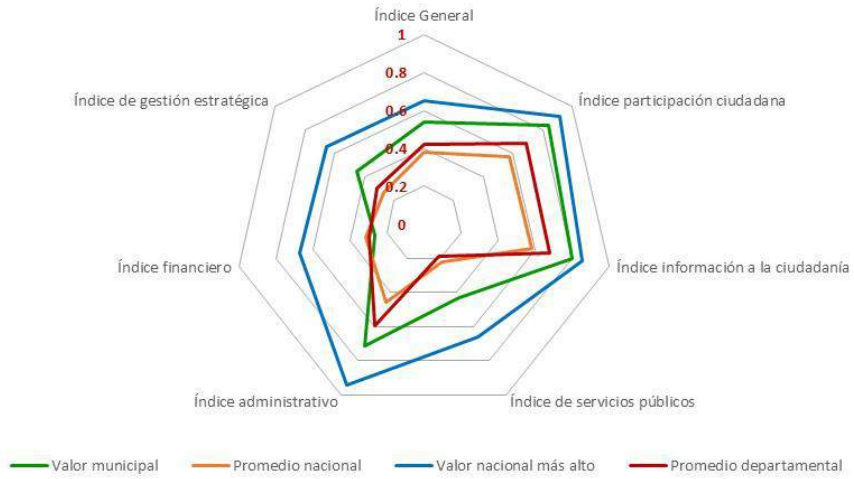


### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de San Pedro Carchá

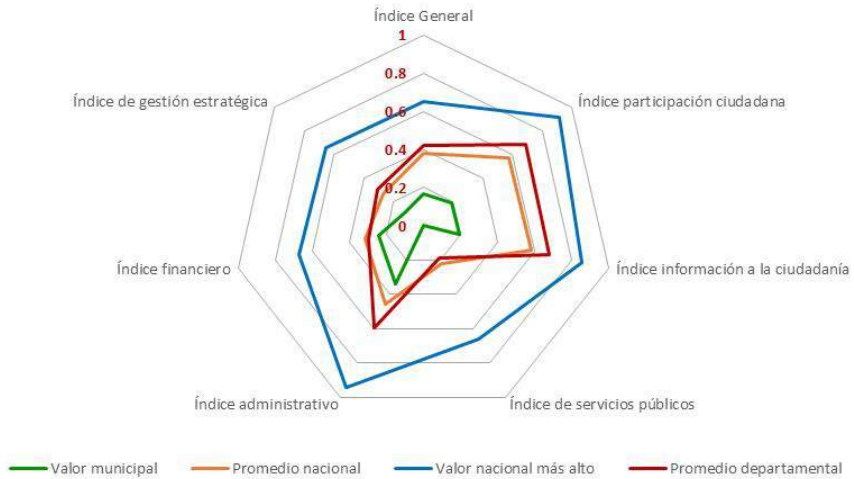




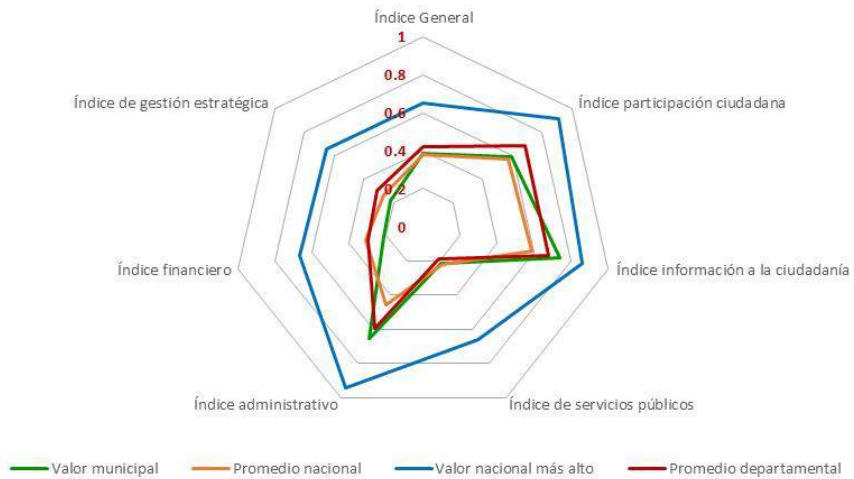
Departamento de Alta Verapaz - Municipio de San Juan Chamelco



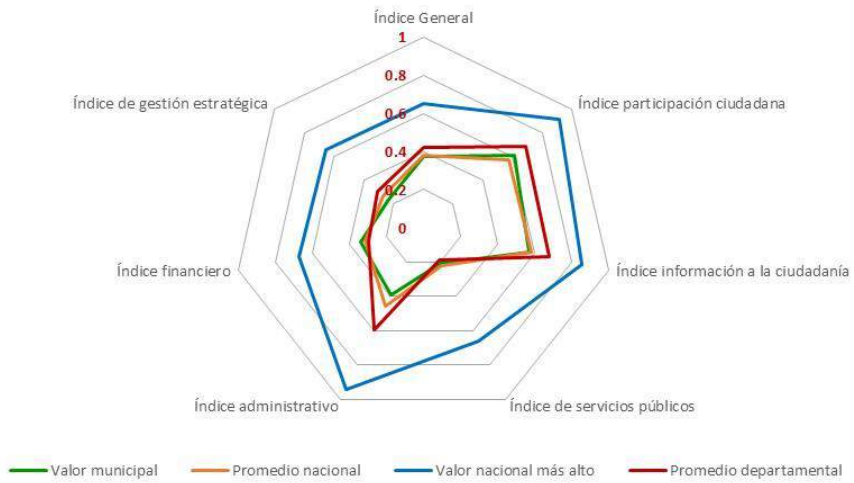
Departamento de Alta Verapaz - Municipio de San Agustín Lanquín



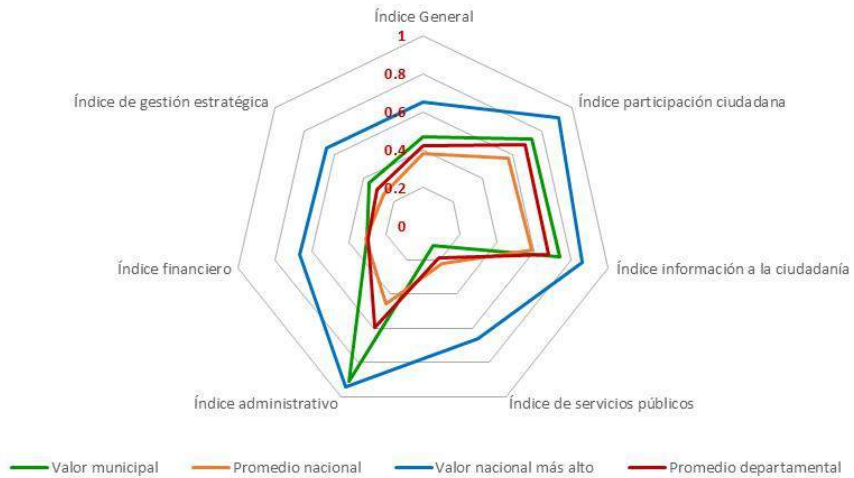
Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Santa María Cahabón



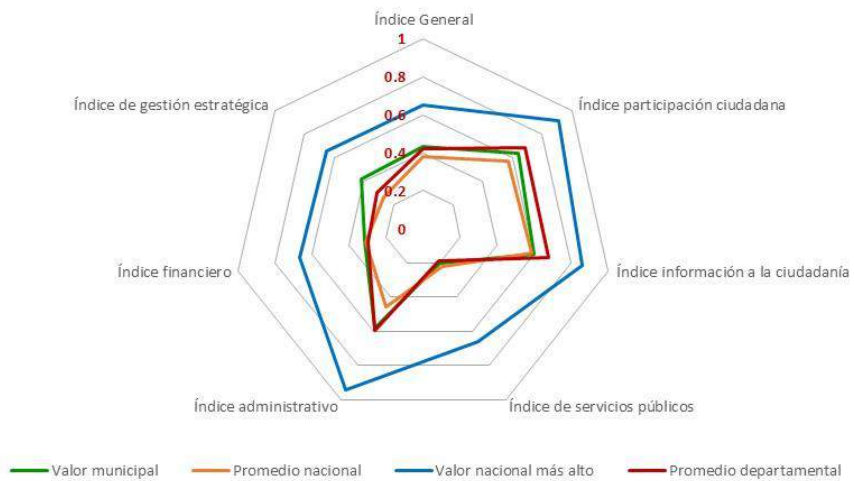
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Chisec



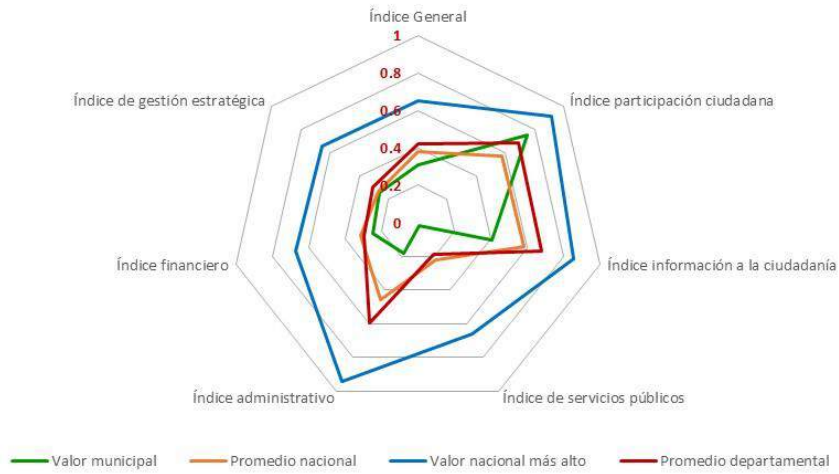
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Chahal



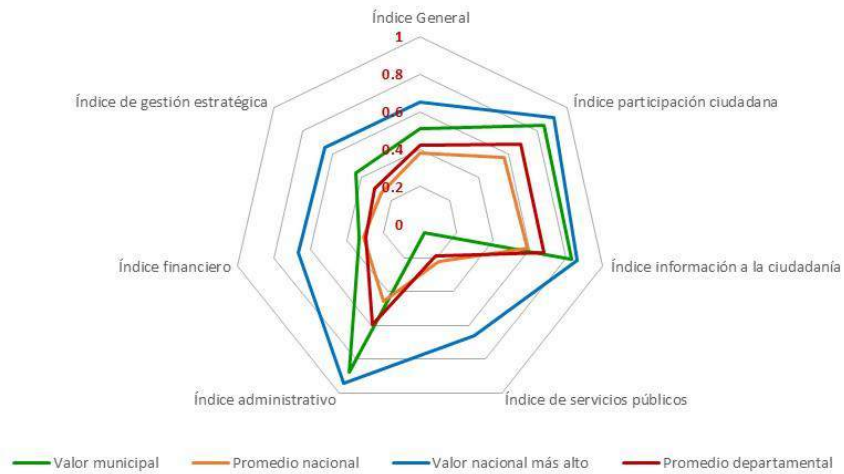
### Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Fray Bartolomé de las Casas



Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Santa Catalina La Tinta

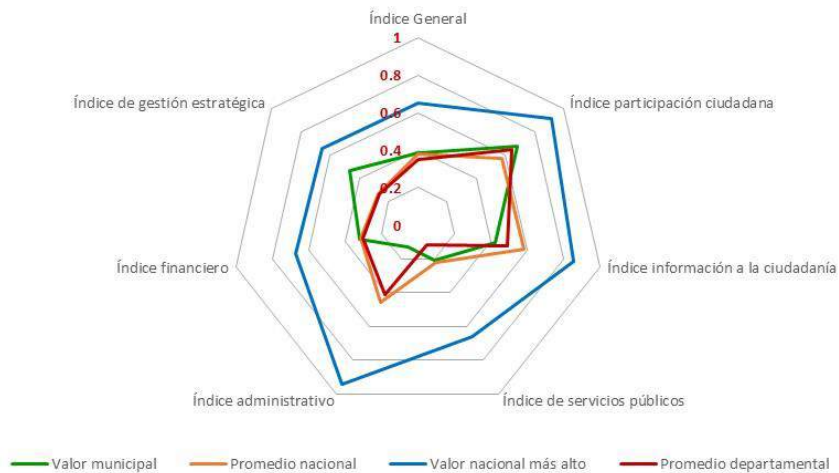


Departamento de Alta Verapaz - Municipio de Raxruhá

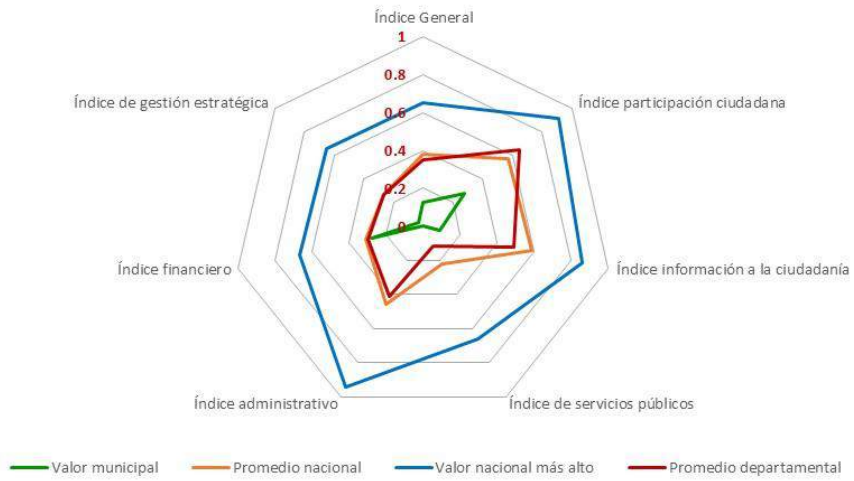


9.17 Departamento de Petén

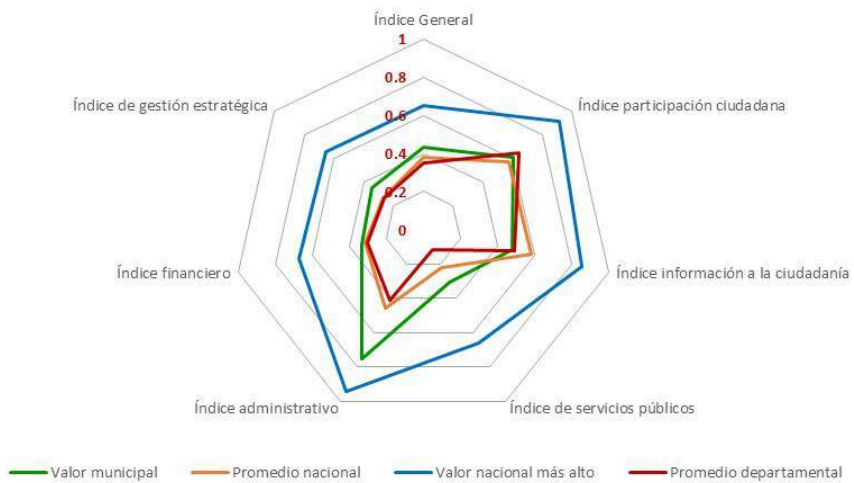
Departamento de Petén - Municipio de Flores



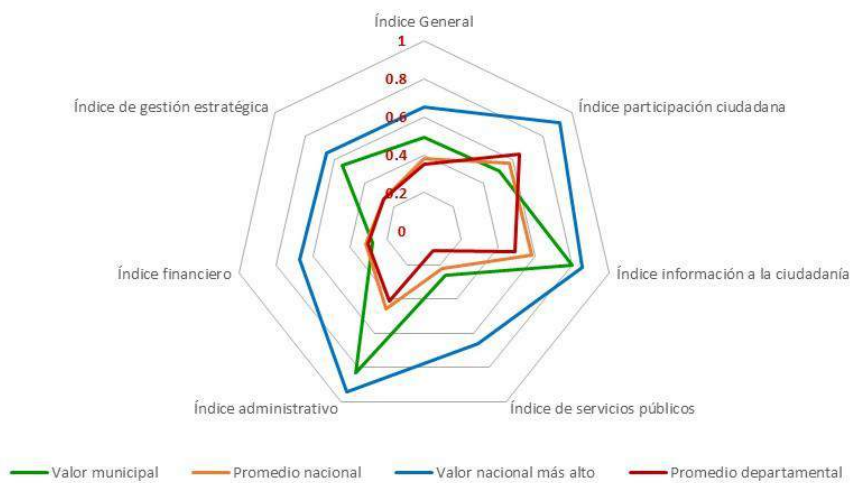
### Departamento de Petén - Municipio de San José



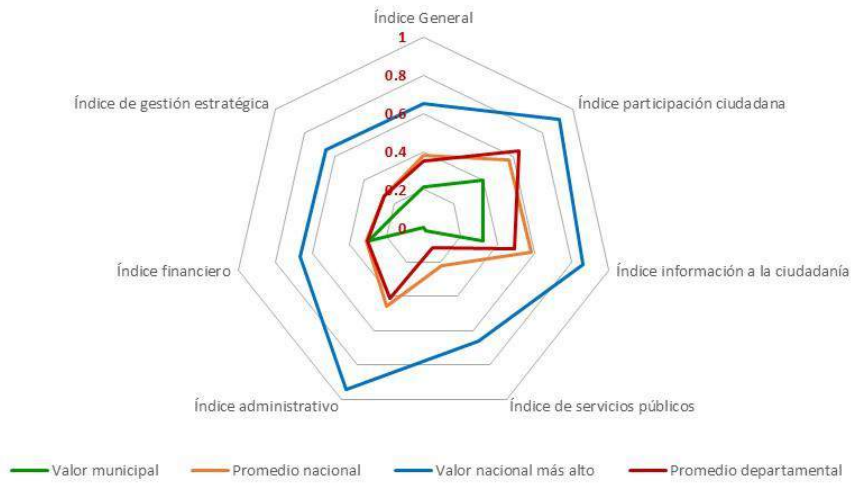
### Departamento de Petén - Municipio de San Benito



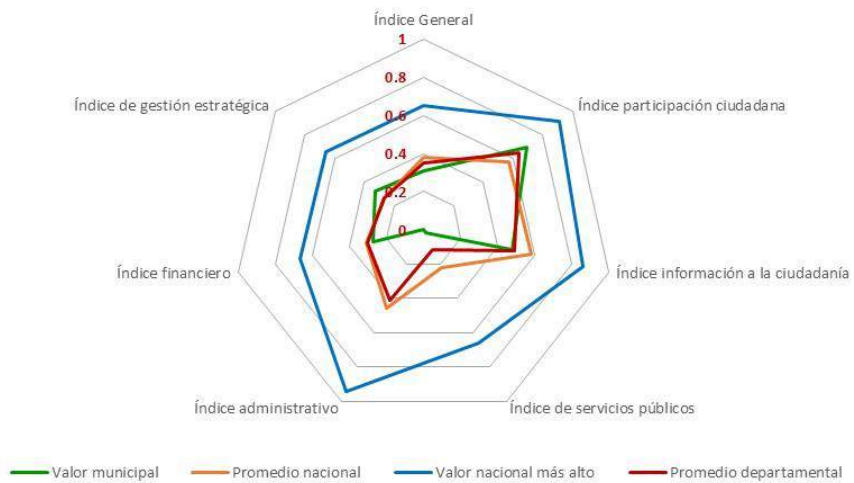
### Departamento de Petén - Municipio de San Andrés



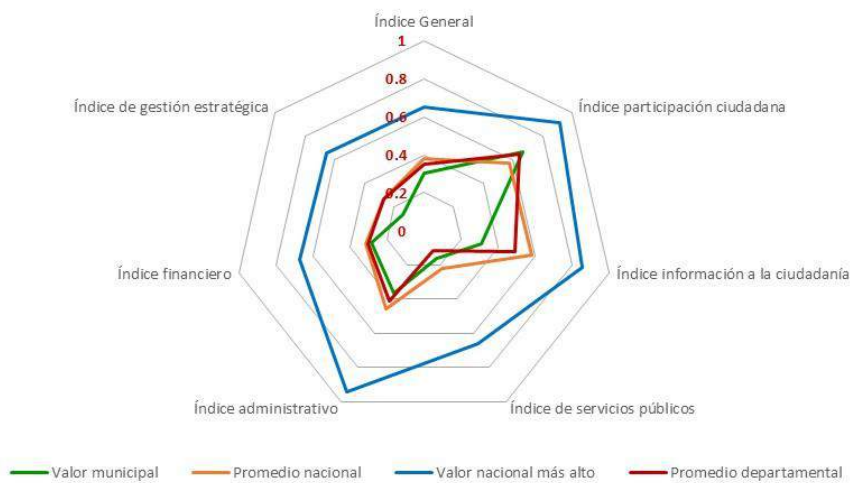
### Departamento de Petén - Municipio de La Libertad



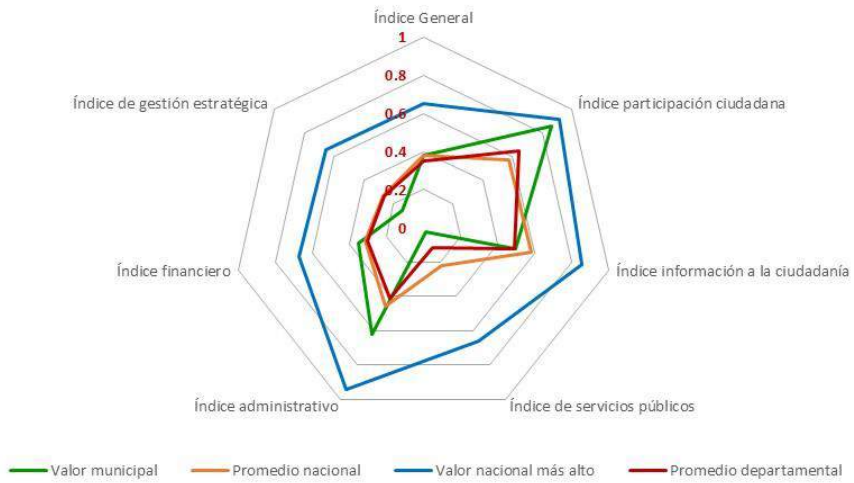
### Departamento de Petén - Municipio de San Francisco



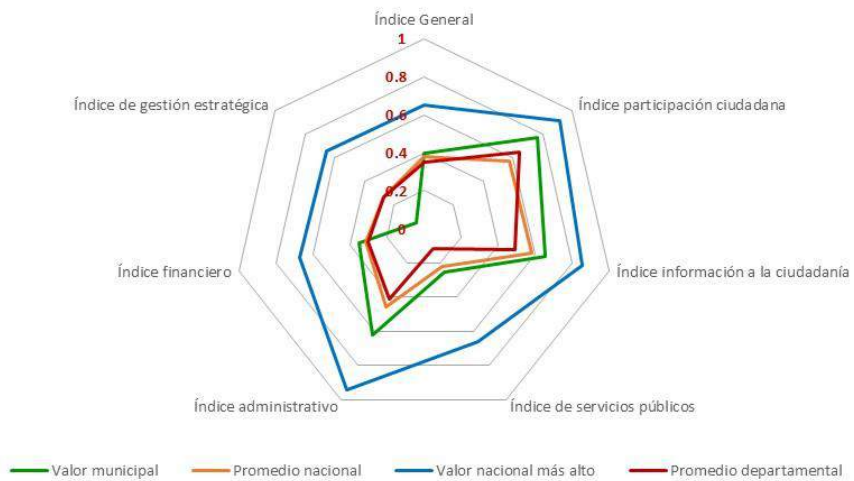
### Departamento de Petén - Municipio de Santa Ana



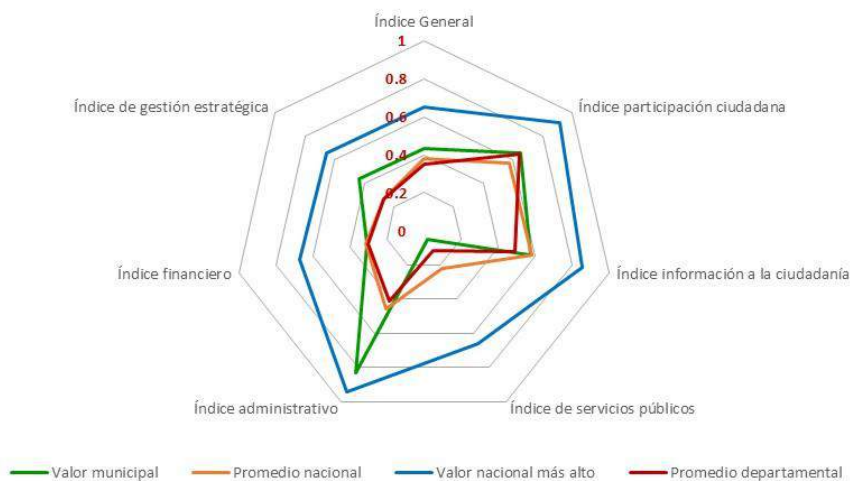
### Departamento de Petén - Municipio de Dolores



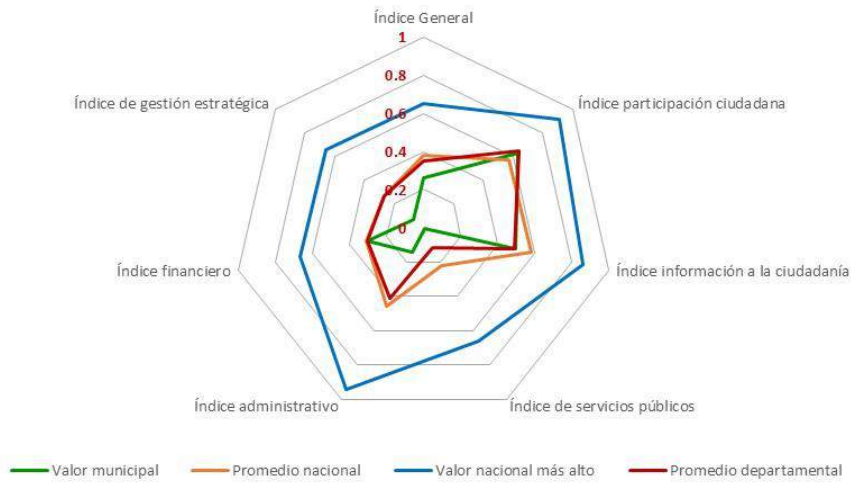
### Departamento de Petén - Municipio de San Luis



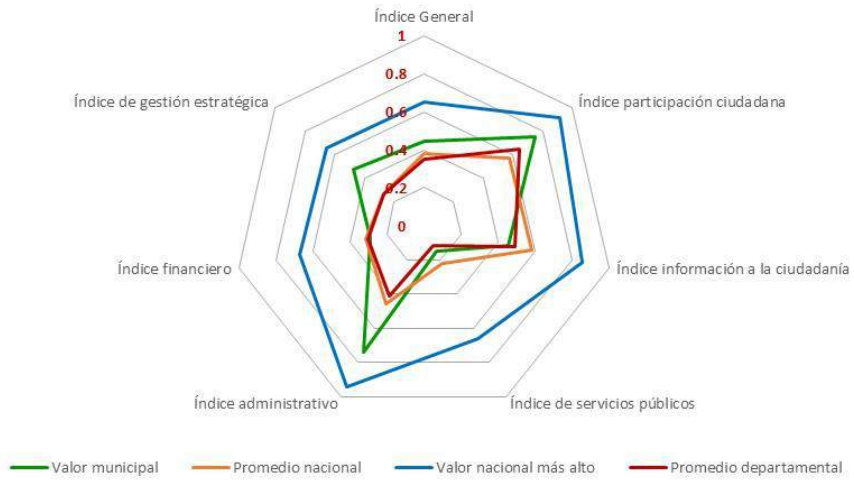
### Departamento de Petén - Municipio de Sayaxché



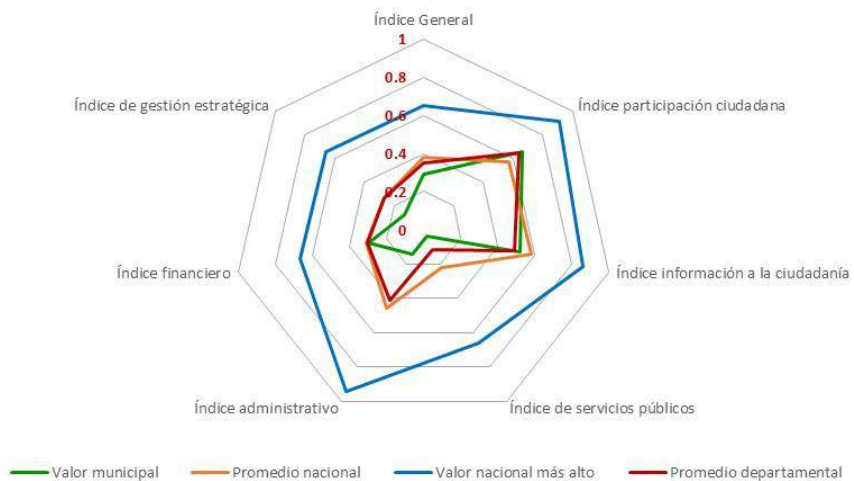
### Departamento de Petén - Municipio de Melchor de Mencos

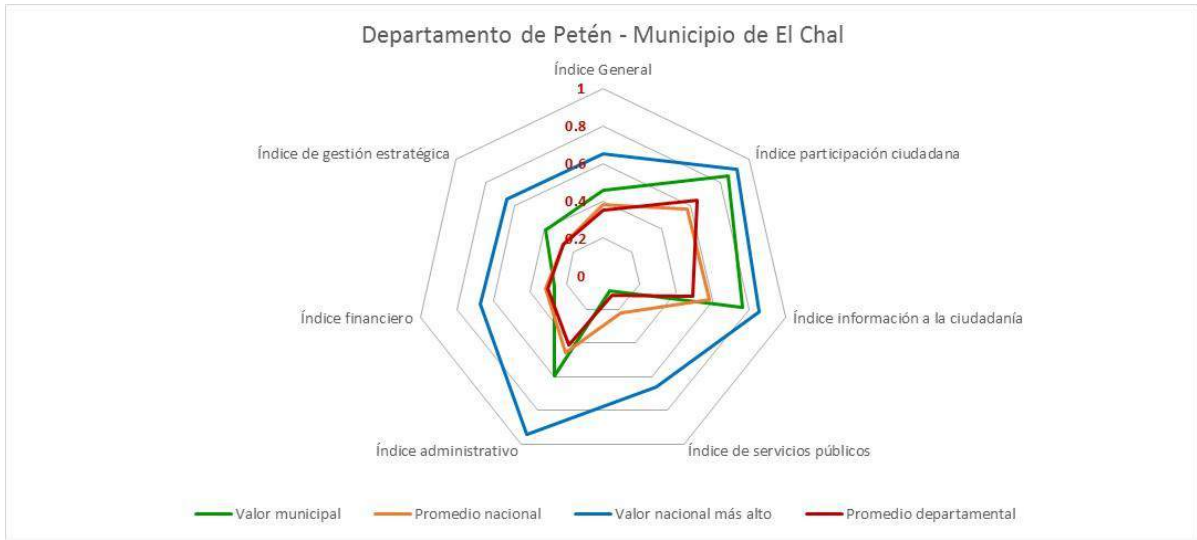


### Departamento de Petén - Municipio de Poptún

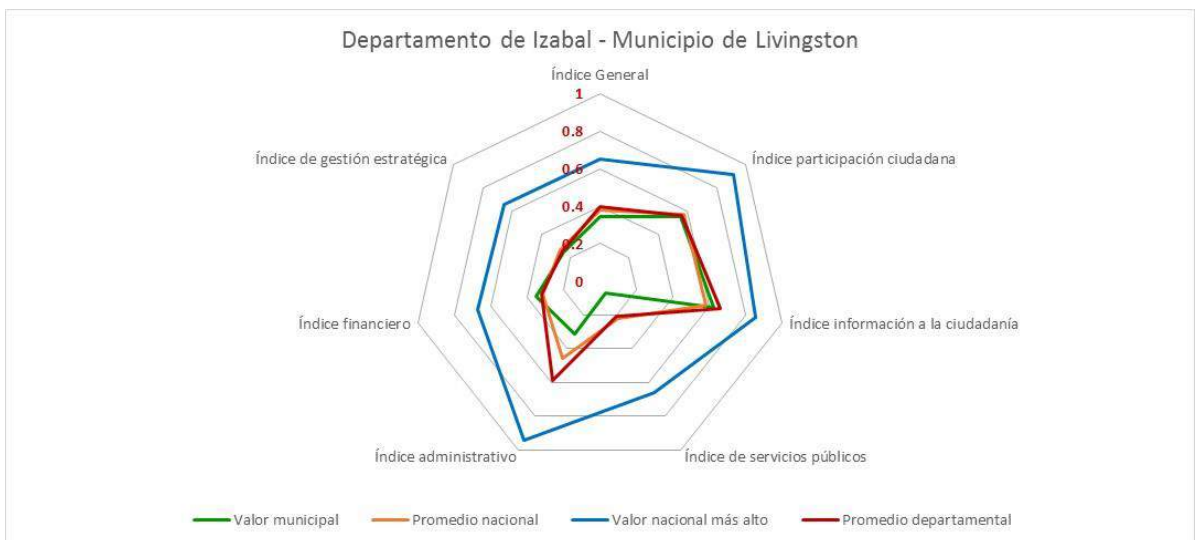
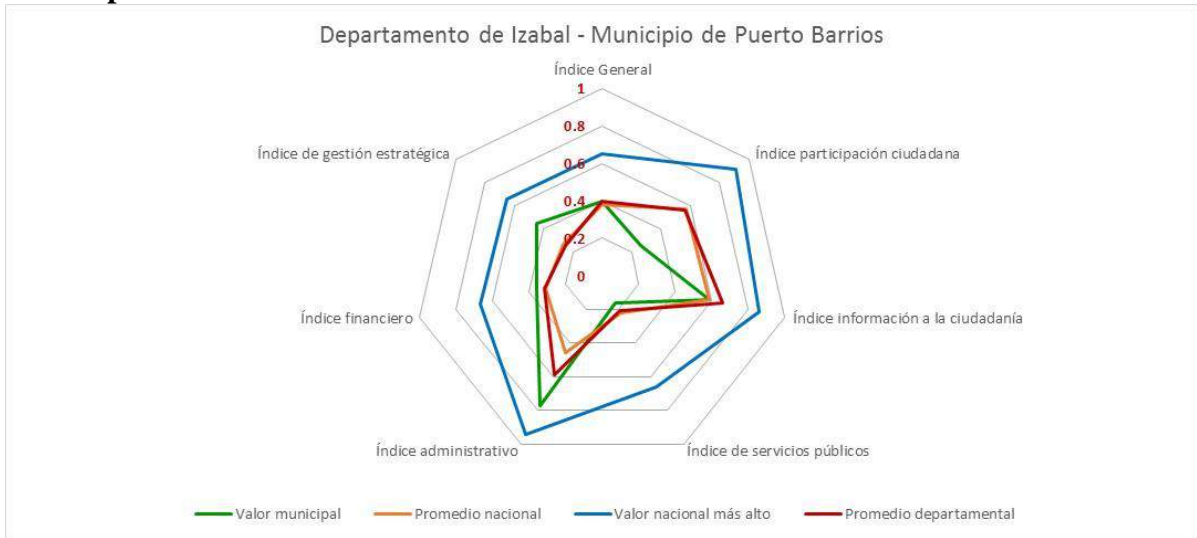


### Departamento de Petén - Municipio de Las Cruces



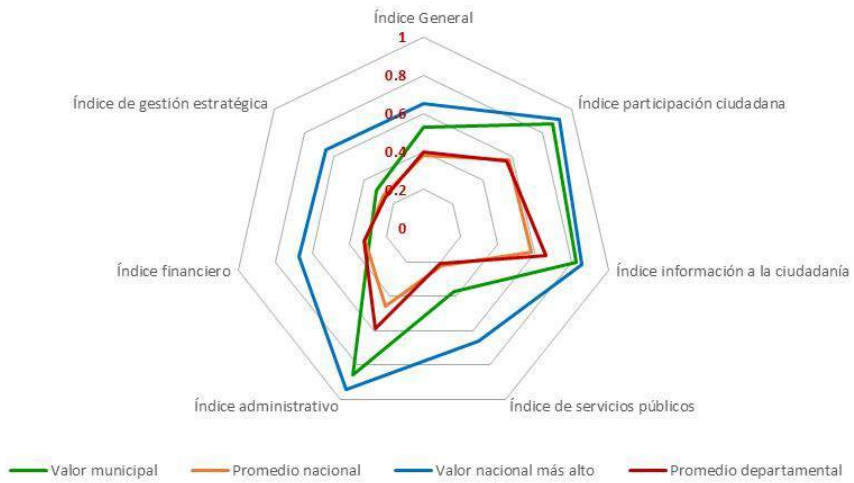


## 9.18 Departamento de Izabal

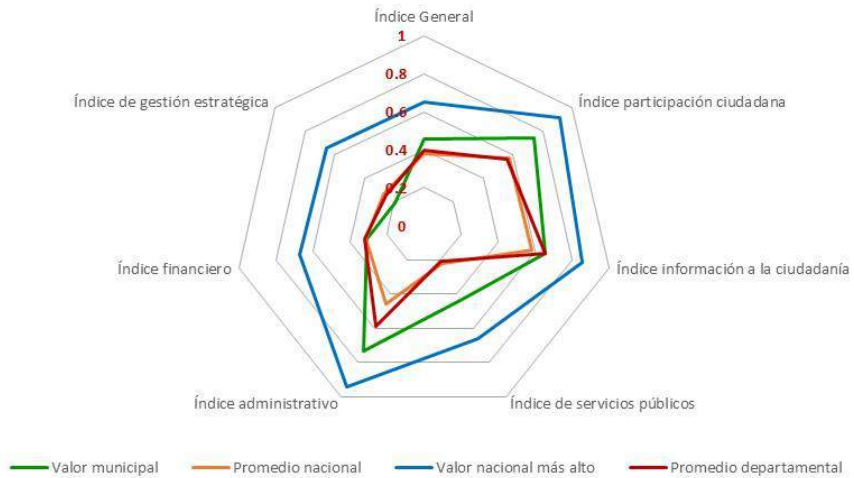




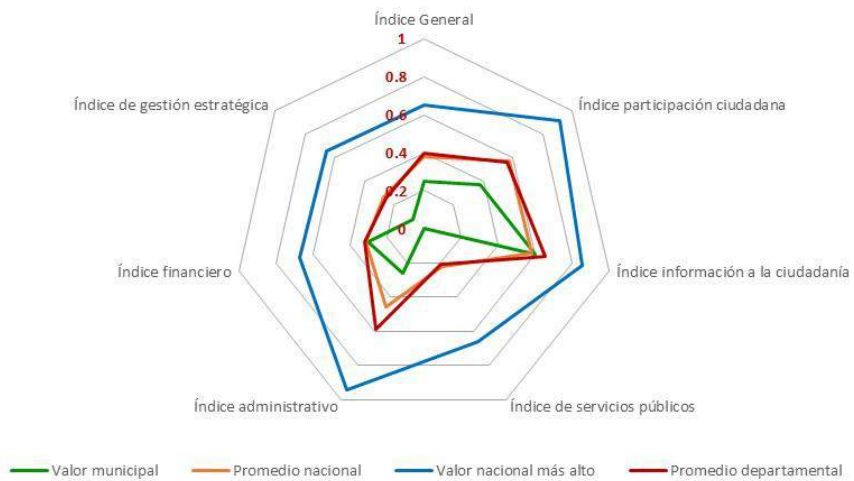
### Departamento de Izabal - Municipio de El Estor



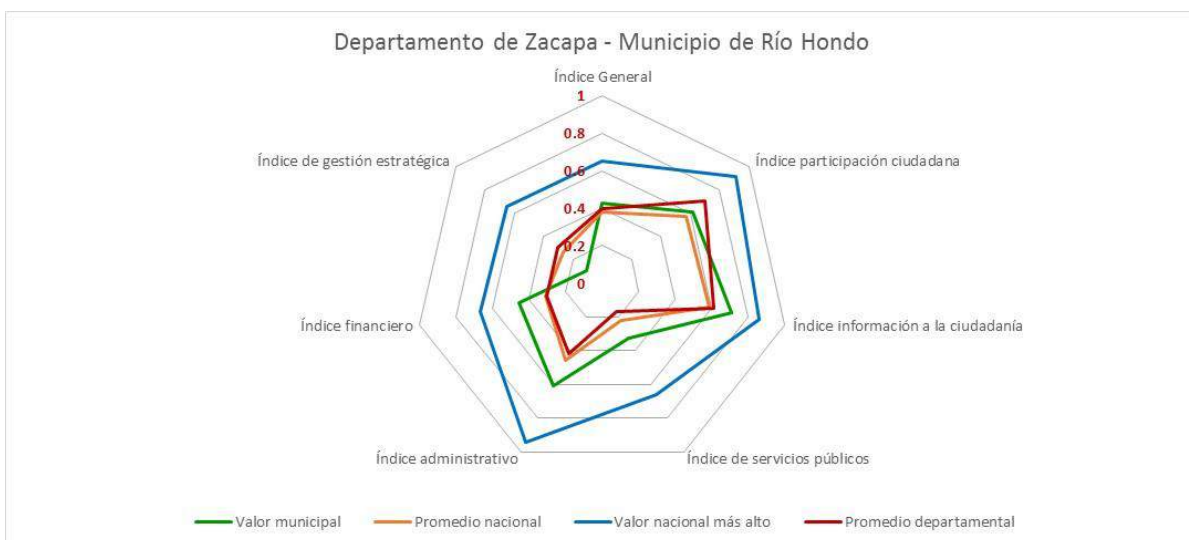
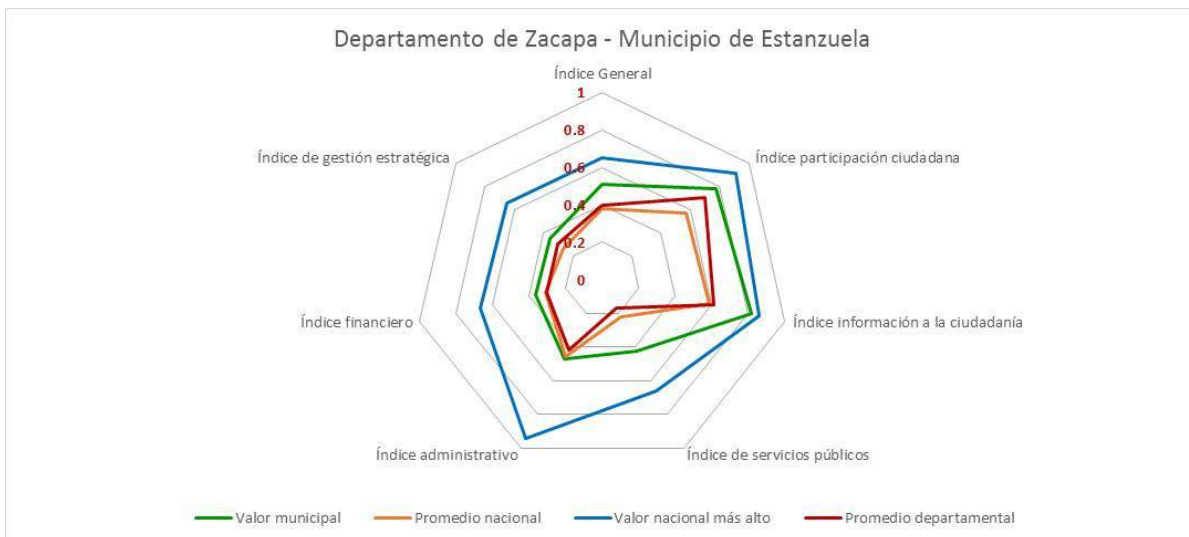
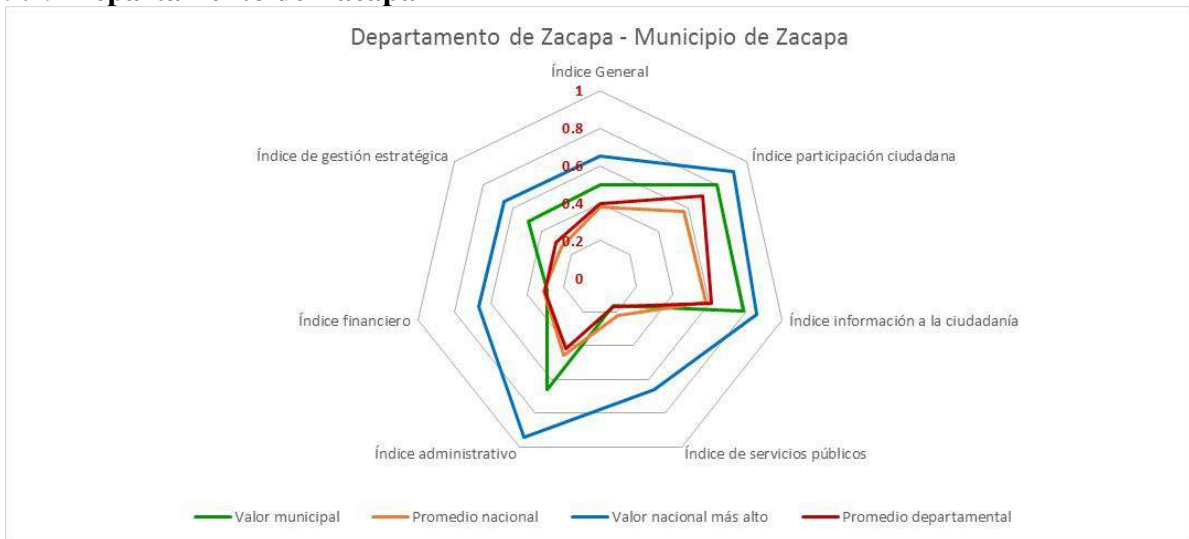
### Departamento de Izabal - Municipio de Morales



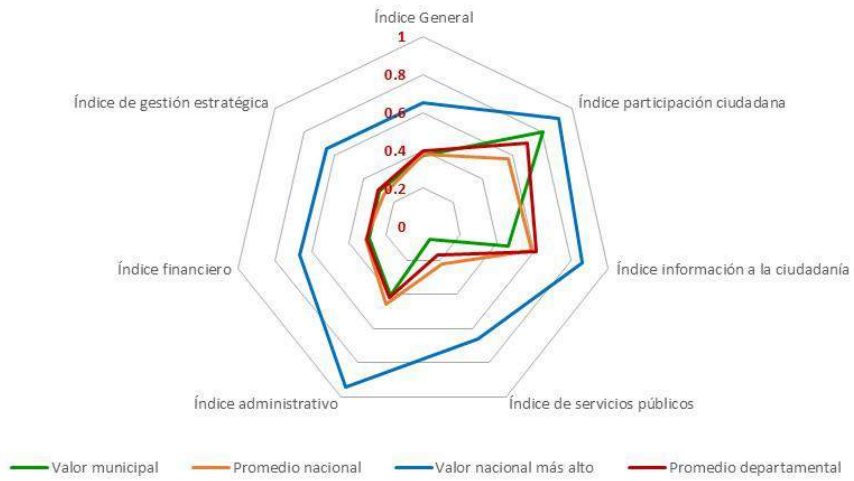
### Departamento de Izabal - Municipio de Los Amates



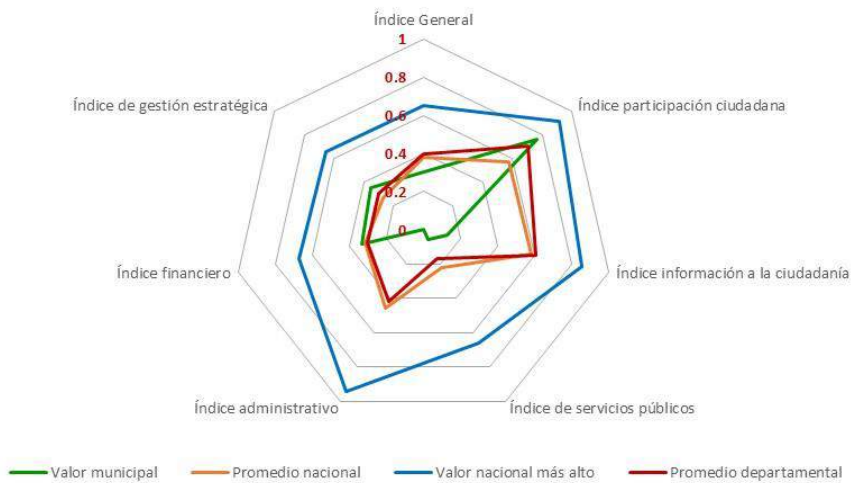
## 9.19 Departamento de Zacapa



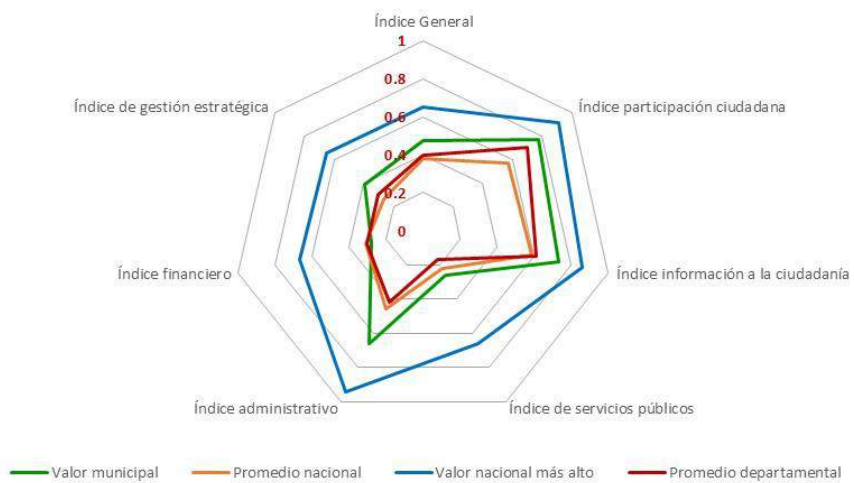
### Departamento de Zacapa - Municipio de Gualán



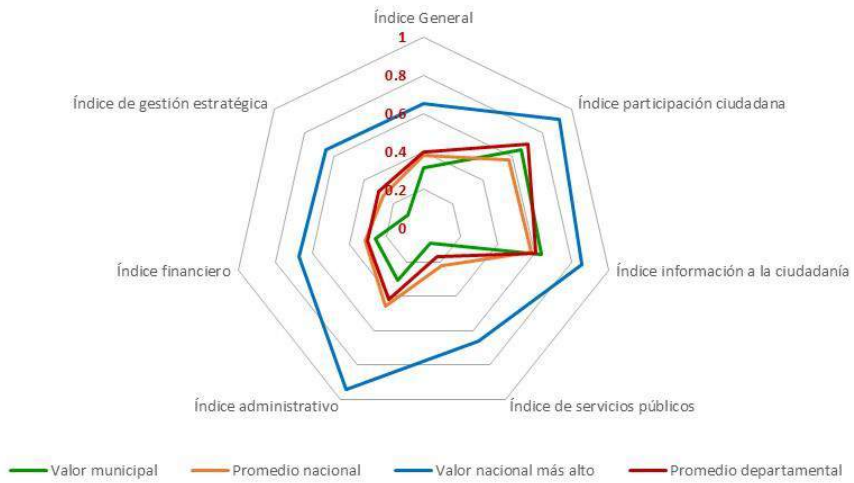
### Departamento de Zacapa - Municipio de Teculután



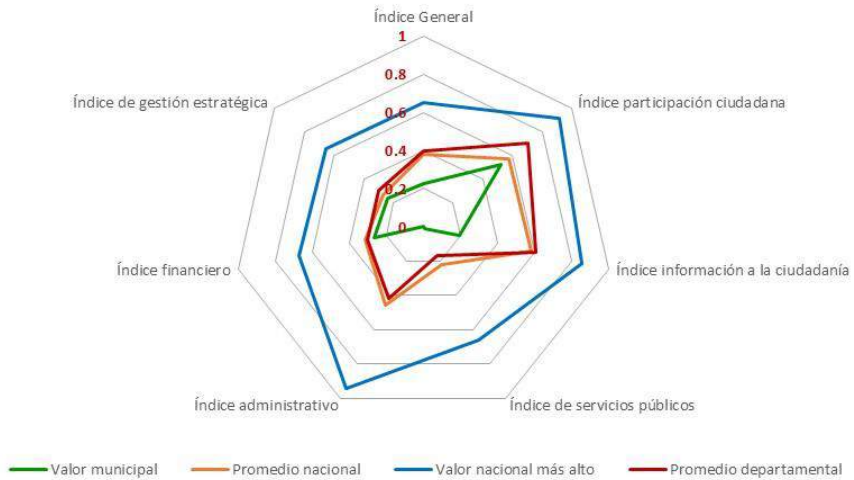
### Departamento de Zacapa - Municipio de Usumatlán



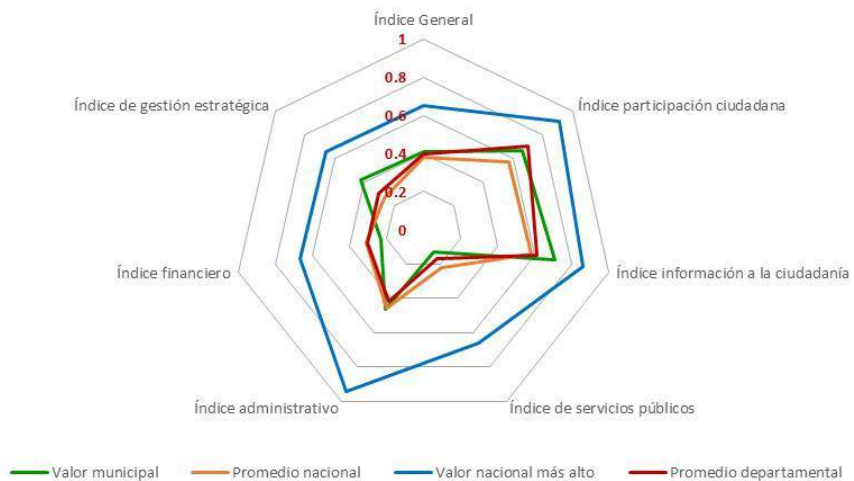
### Departamento de Zacapa - Municipio de Cabañas

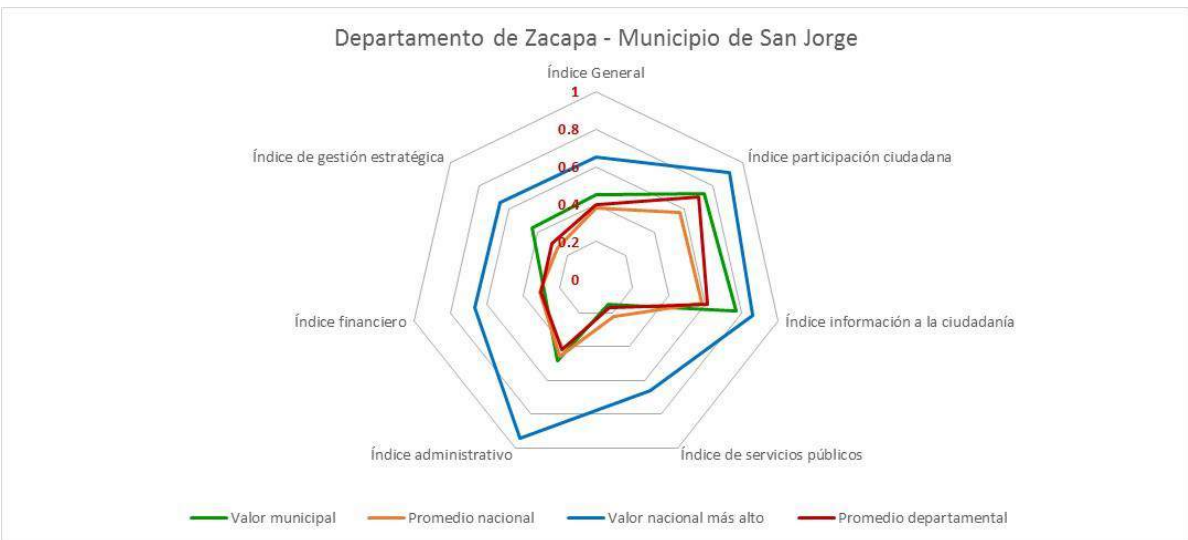
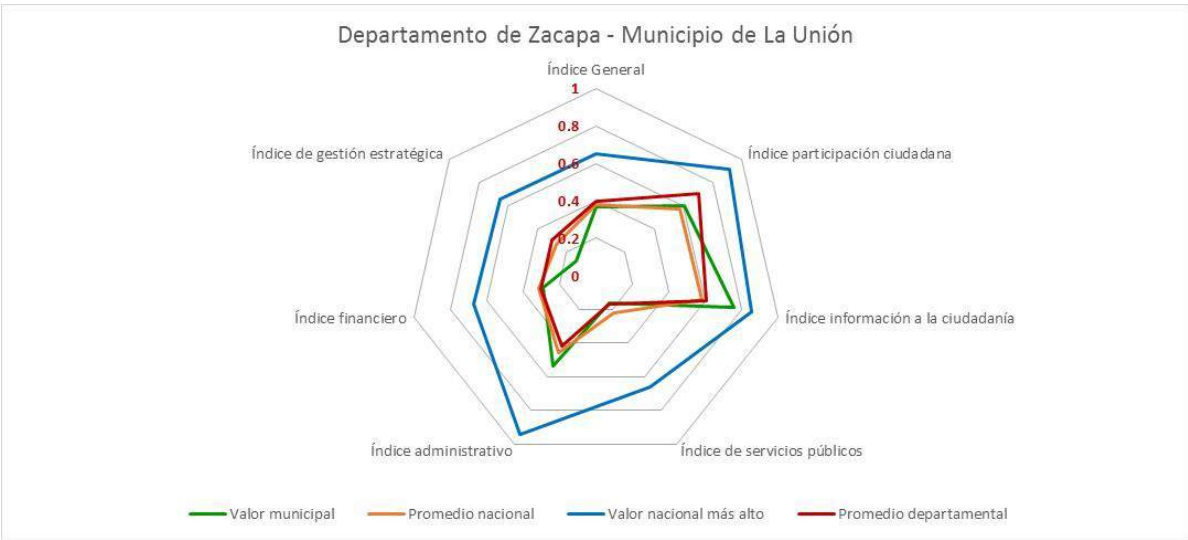


### Departamento de Zacapa - Municipio de San Diego

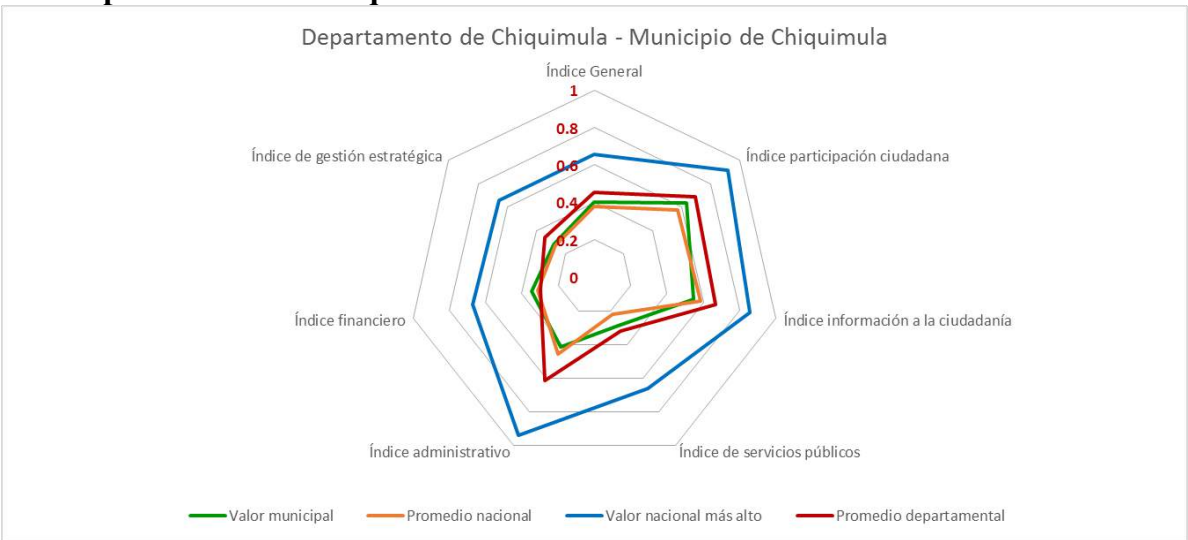


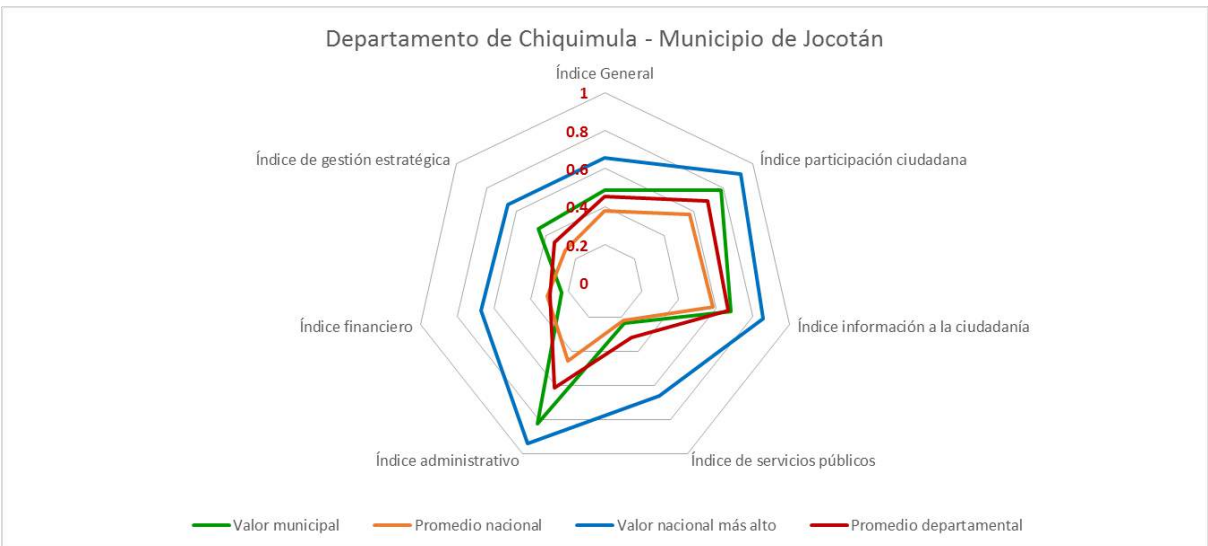
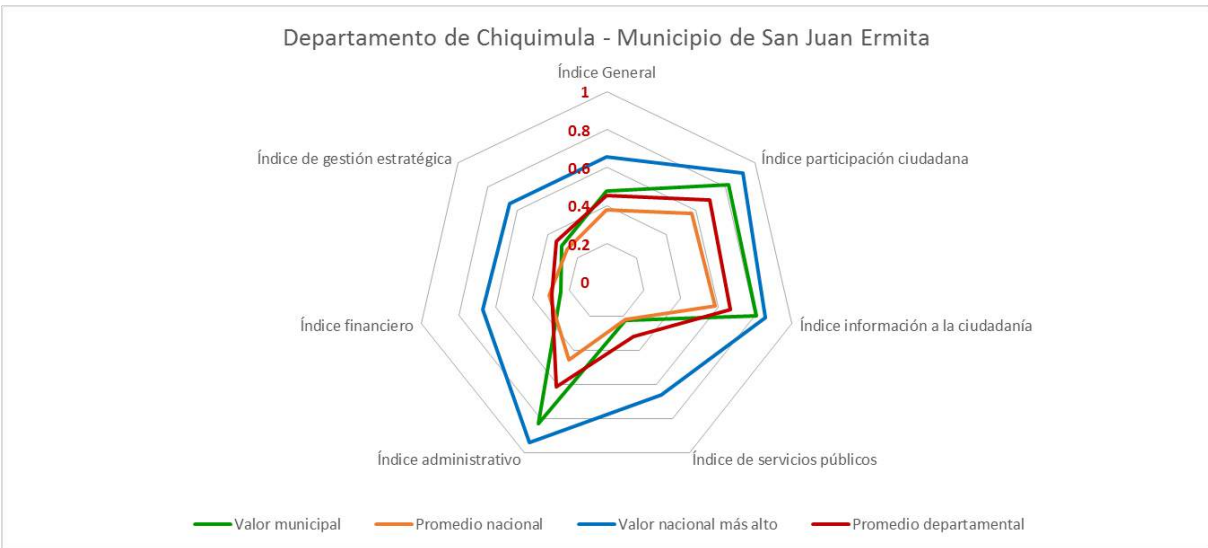
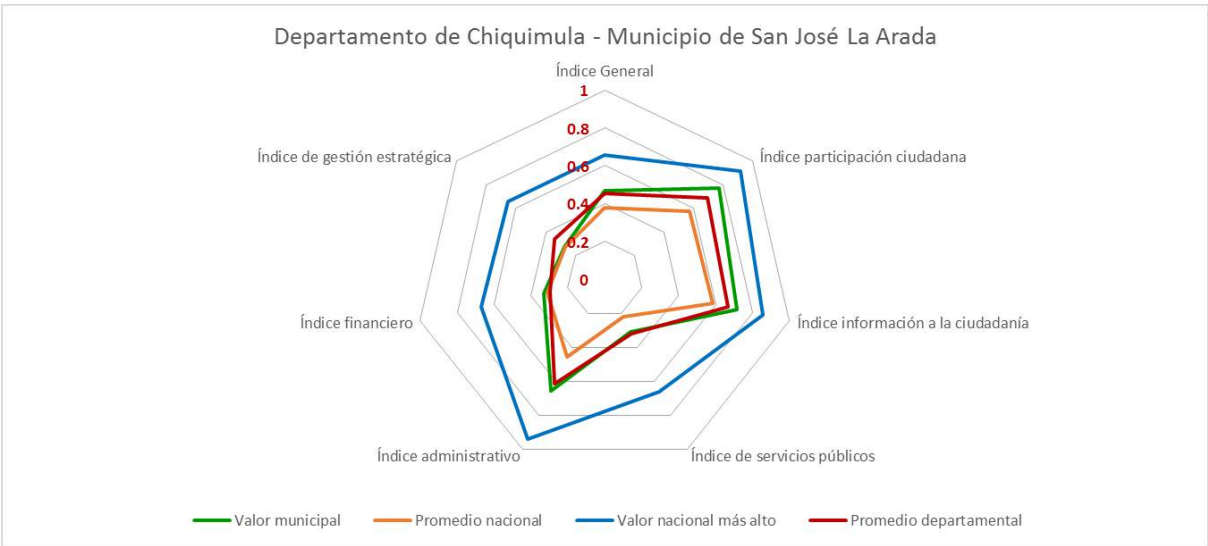
### Departamento de Zacapa - Municipio de Huité

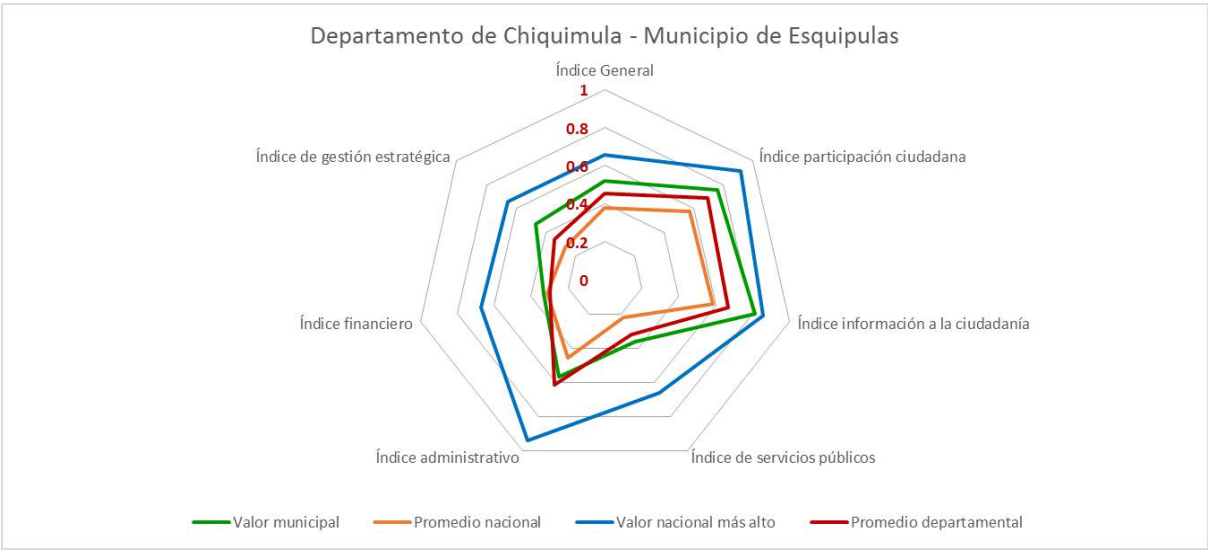
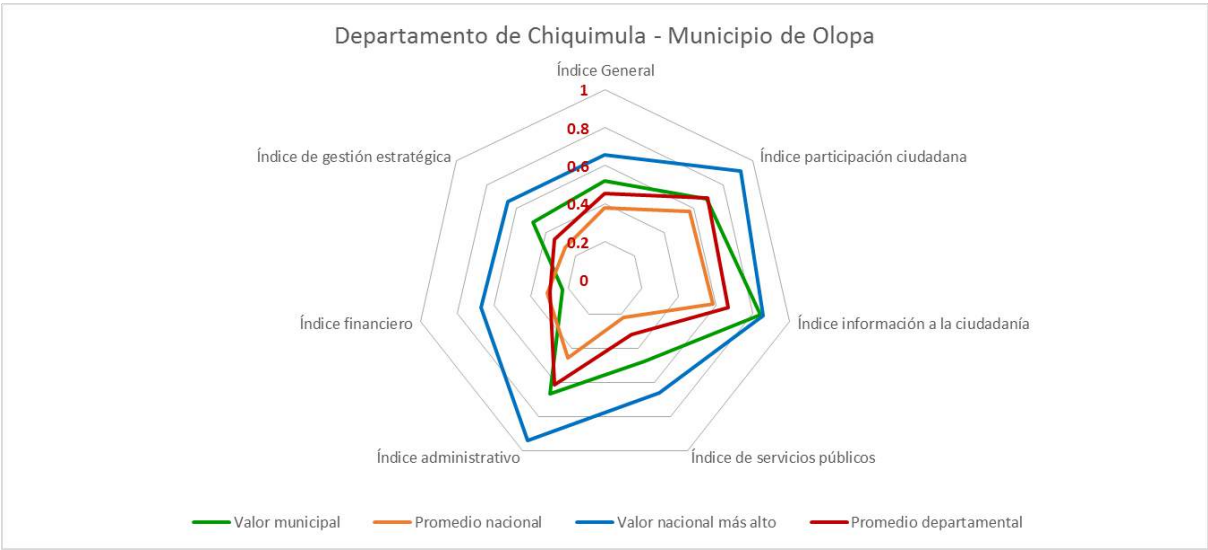
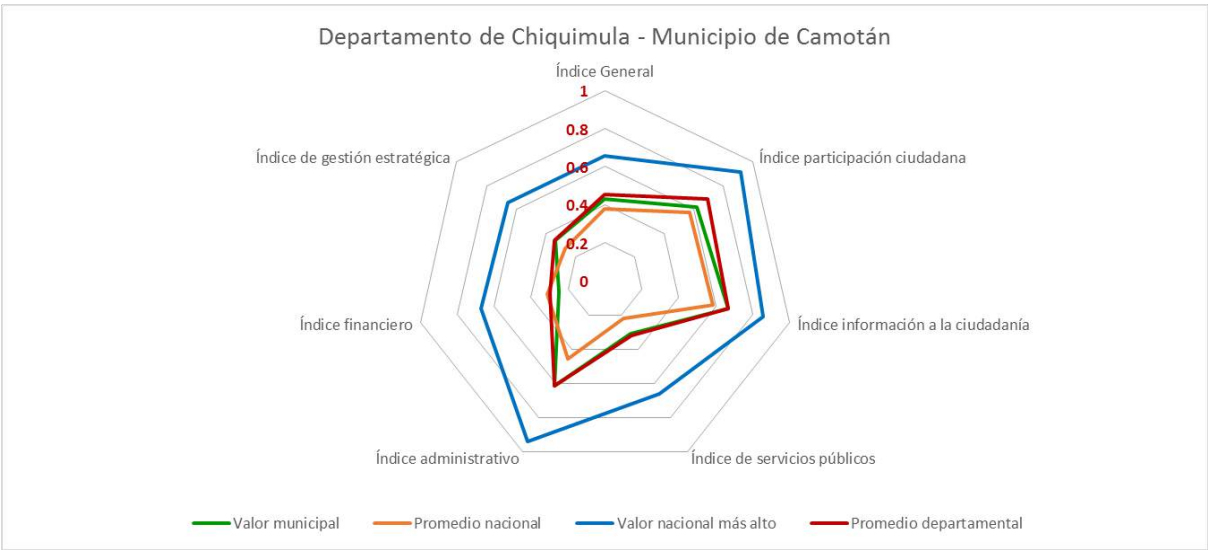




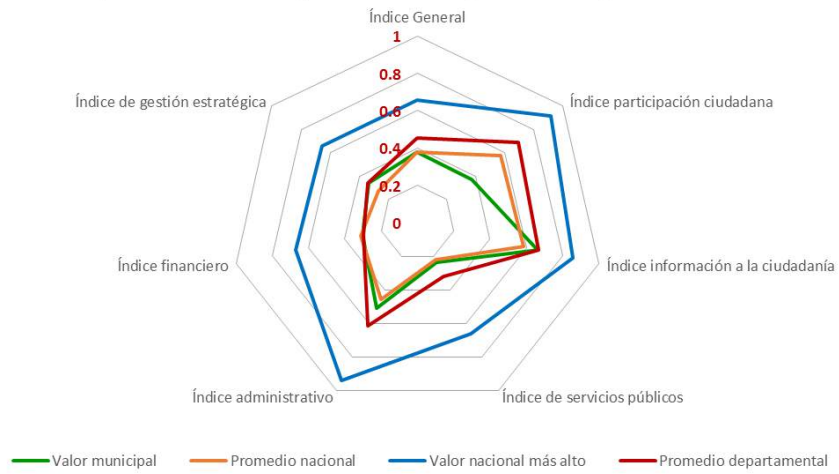
## 9.20 Departamento de Chiquimula



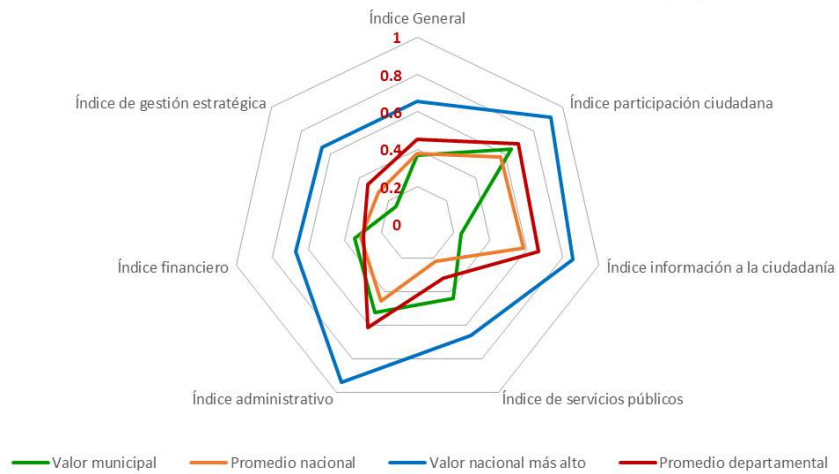




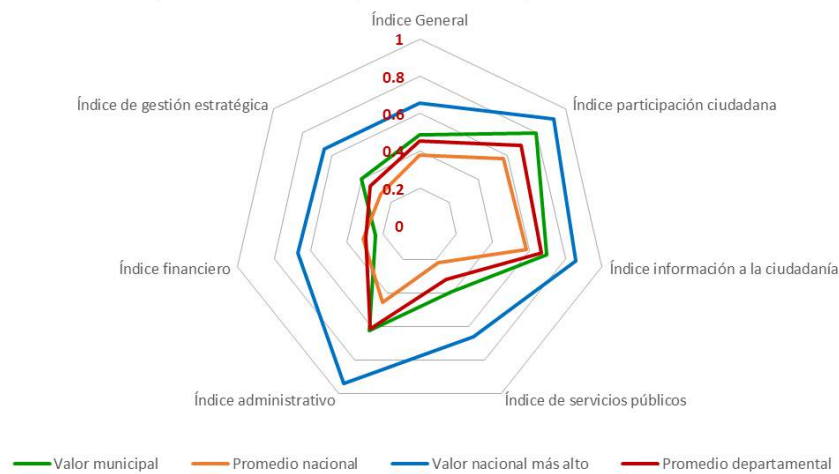
Departamento de Chiquimula - Municipio de Concepción las Minas



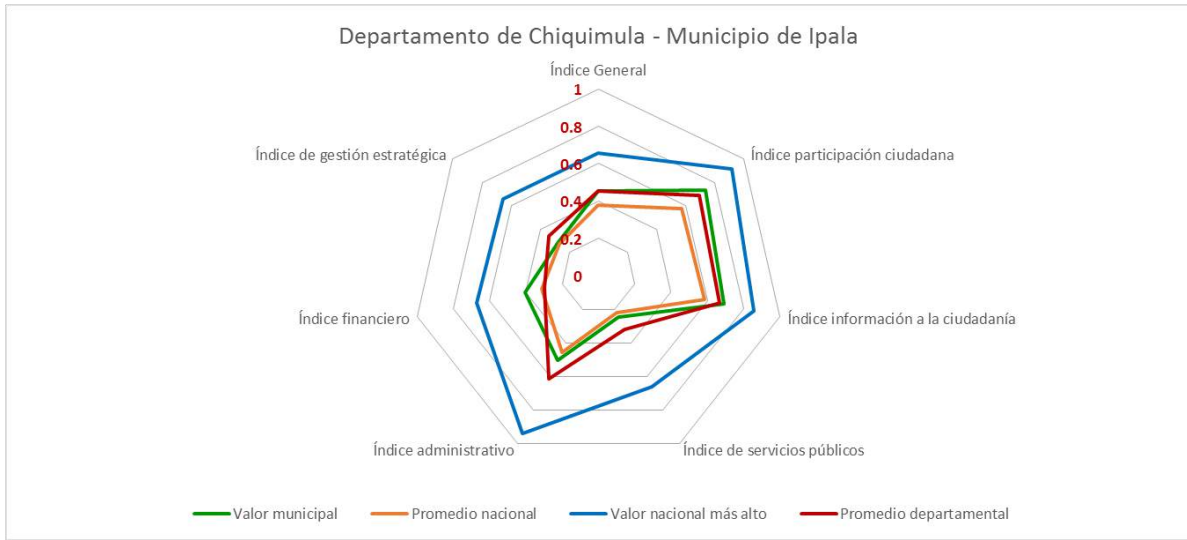
Departamento de Chiquimula - Municipio de Quezaltepeque



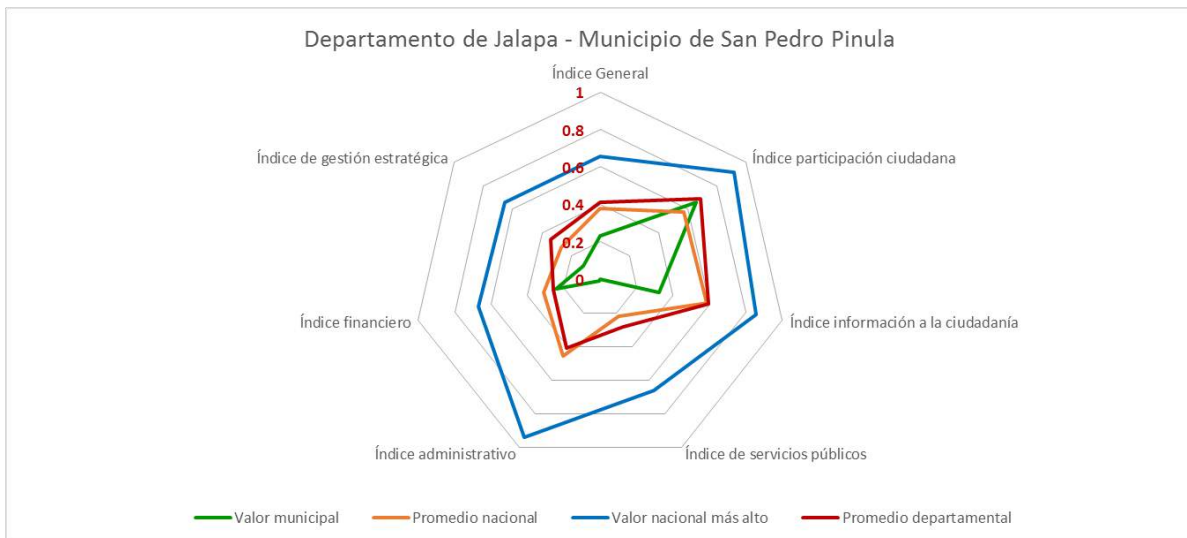
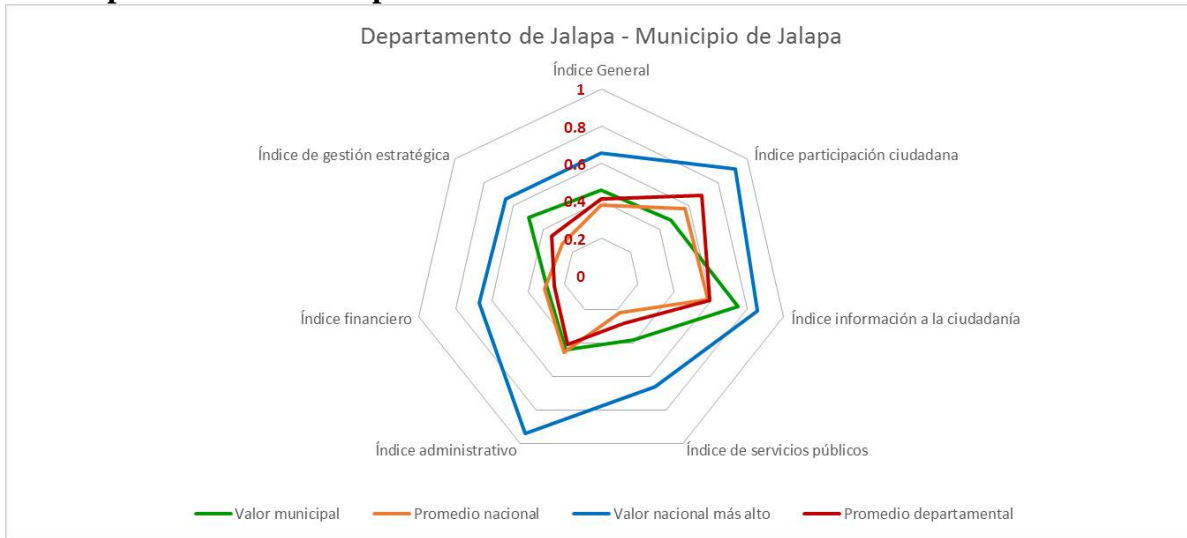
Departamento de Chiquimula - Municipio de San Jacinto



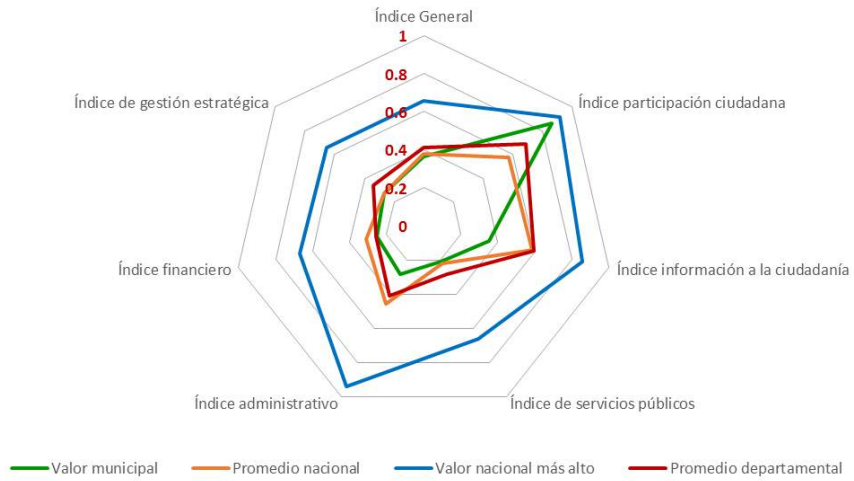




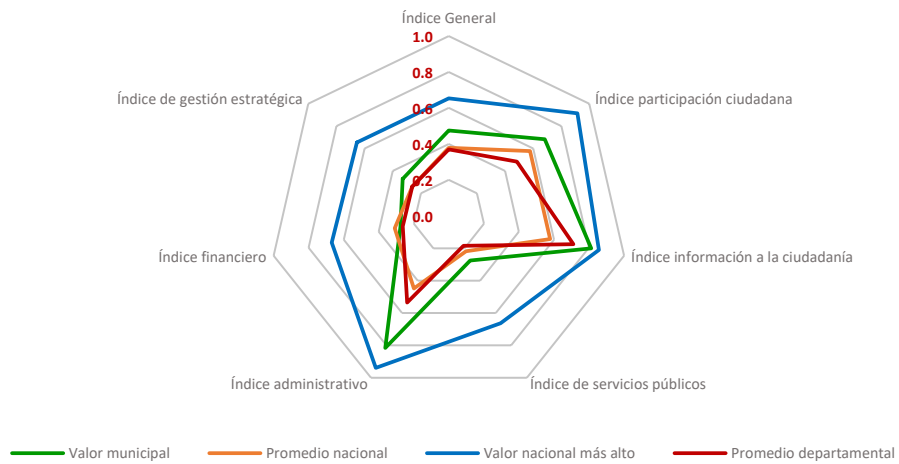
## 9.21 Departamento de Jalapa



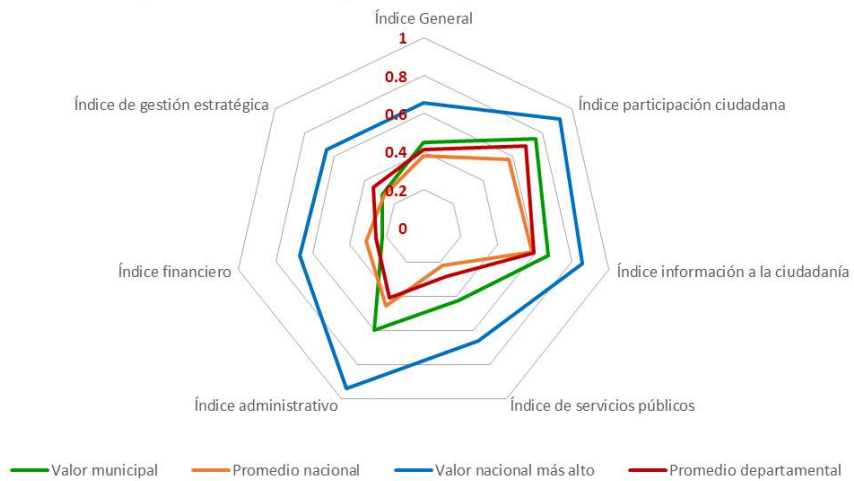
Departamento de Jalapa - Municipio de San Luis Jilotepeque

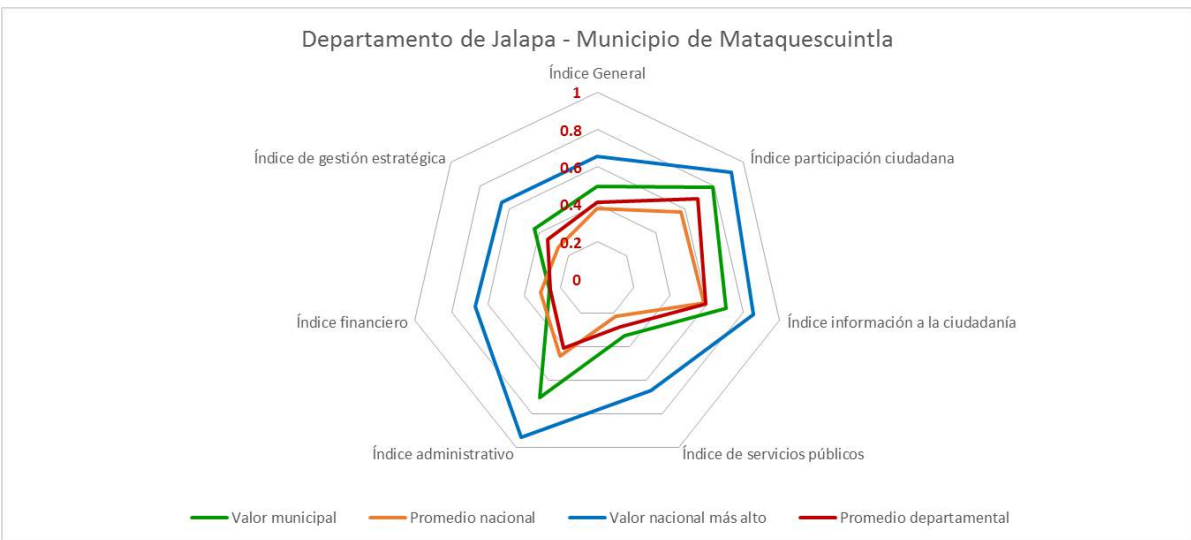
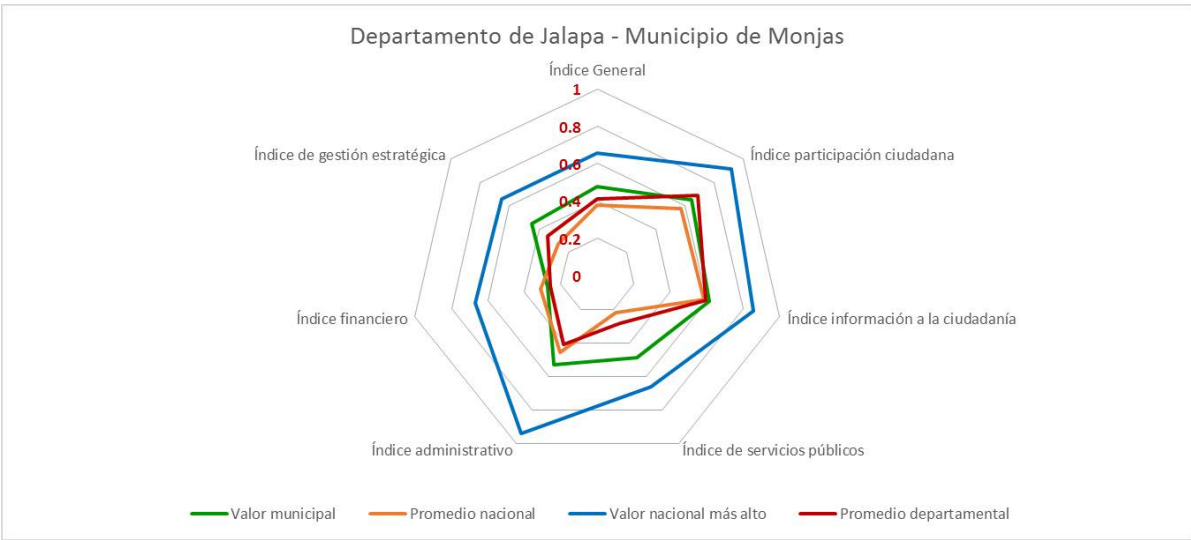


Departamento de Jalapa - Municipio de San Manuel Chaparrón

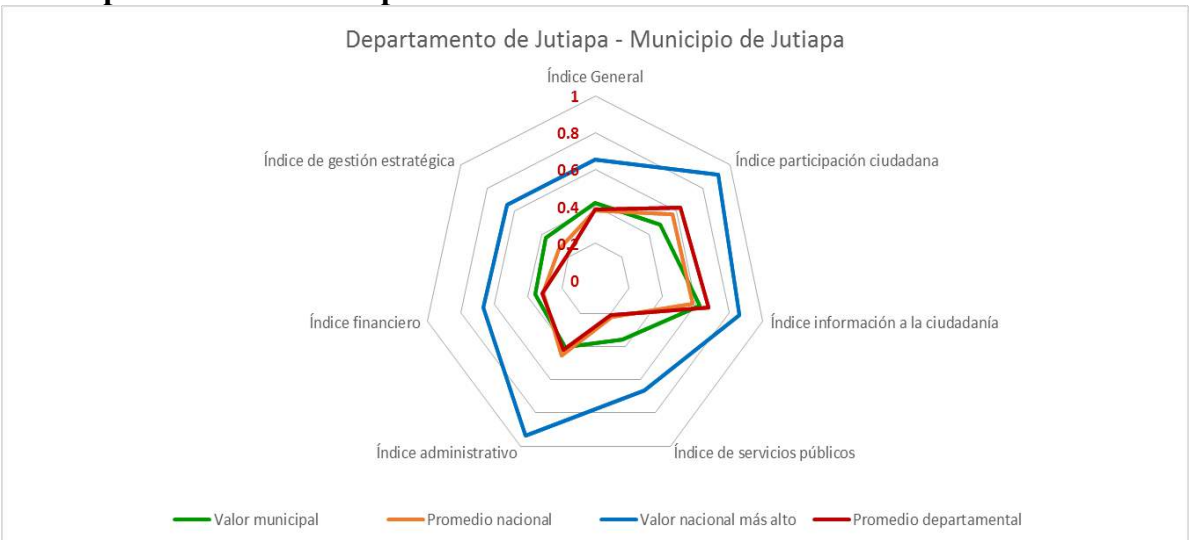


Departamento de Jalapa - Municipio de San Carlos Alzatate

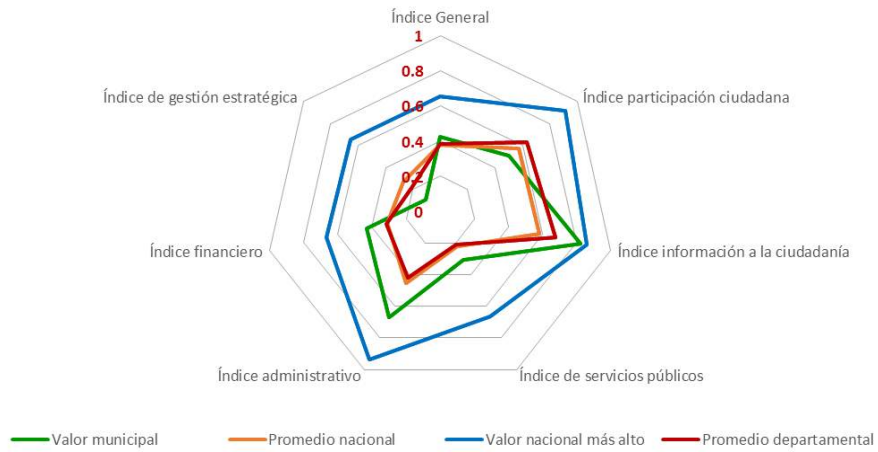




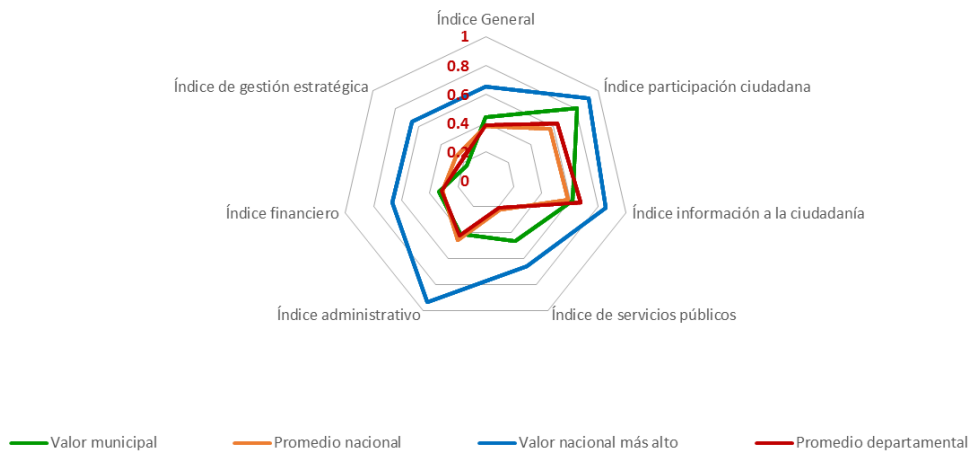
## 9.22 Departamento de Jutiapa



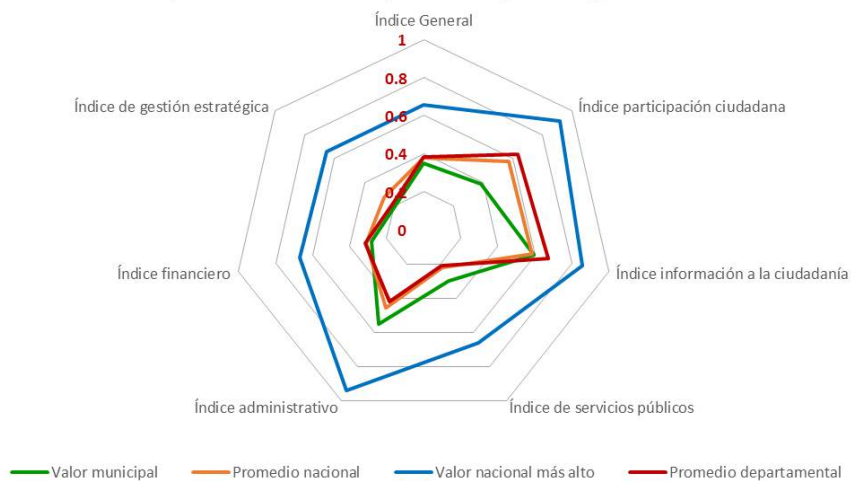
### Departamento de Jutiapa - Municipio de El Progreso



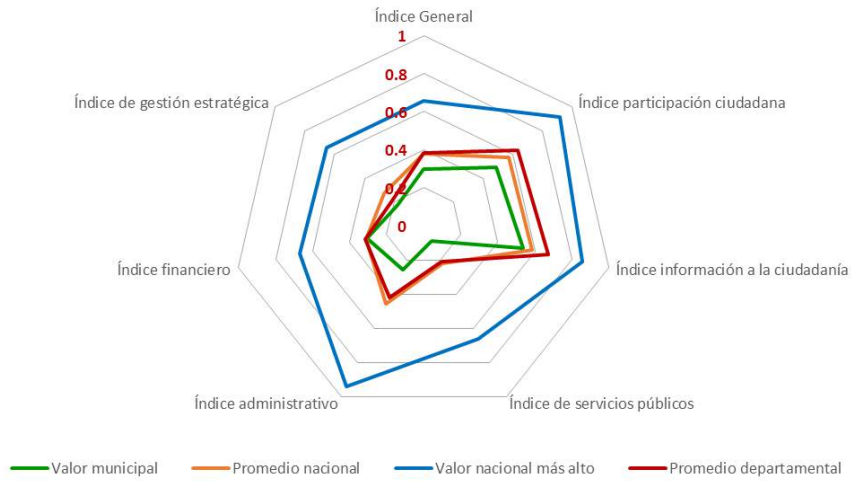
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Santa Catarina Mita



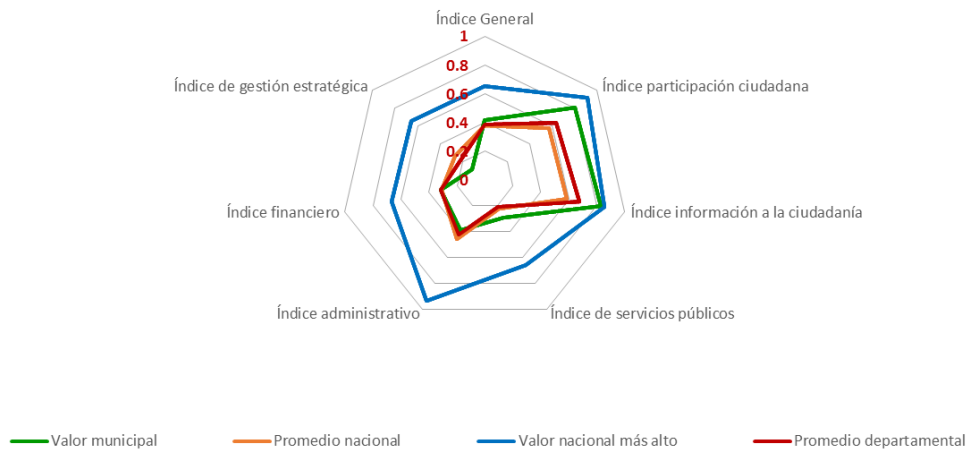
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Agua Blanca



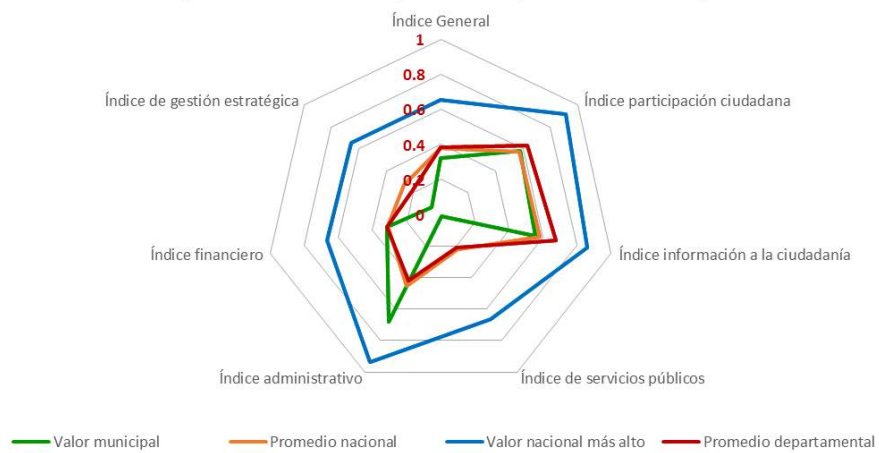
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Asunción Mita

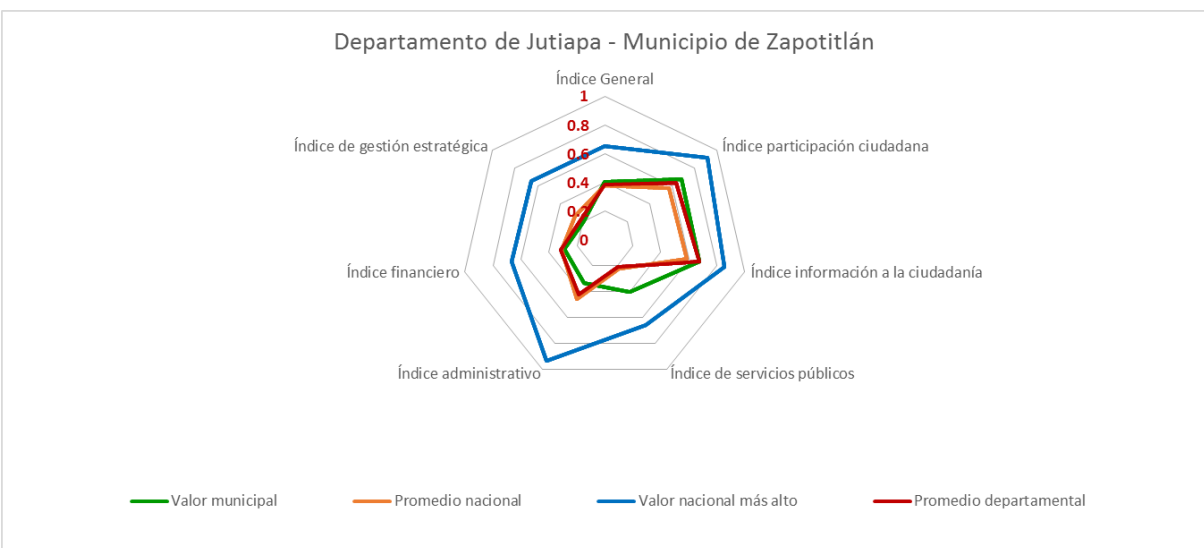
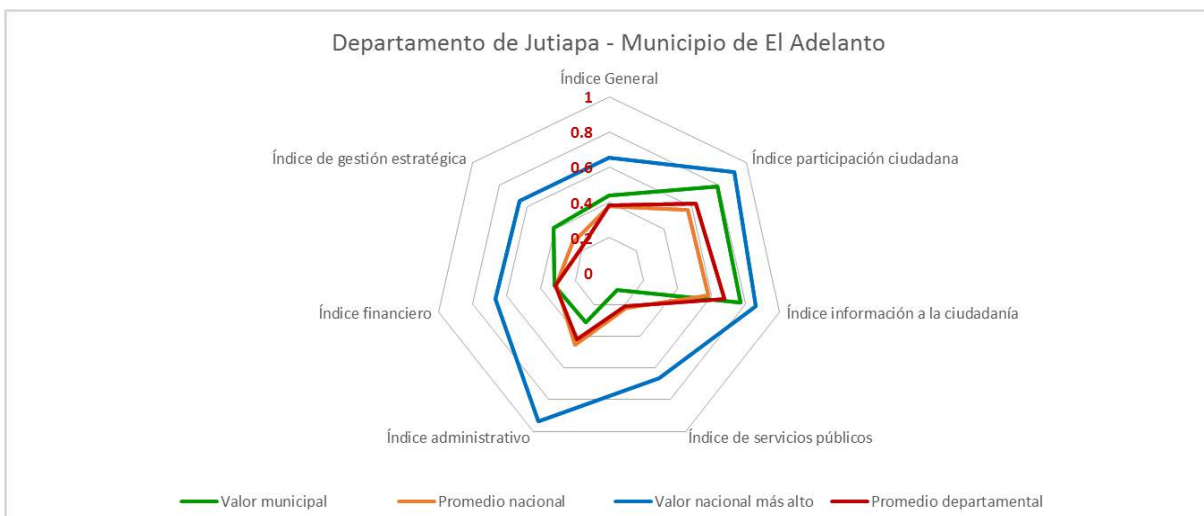
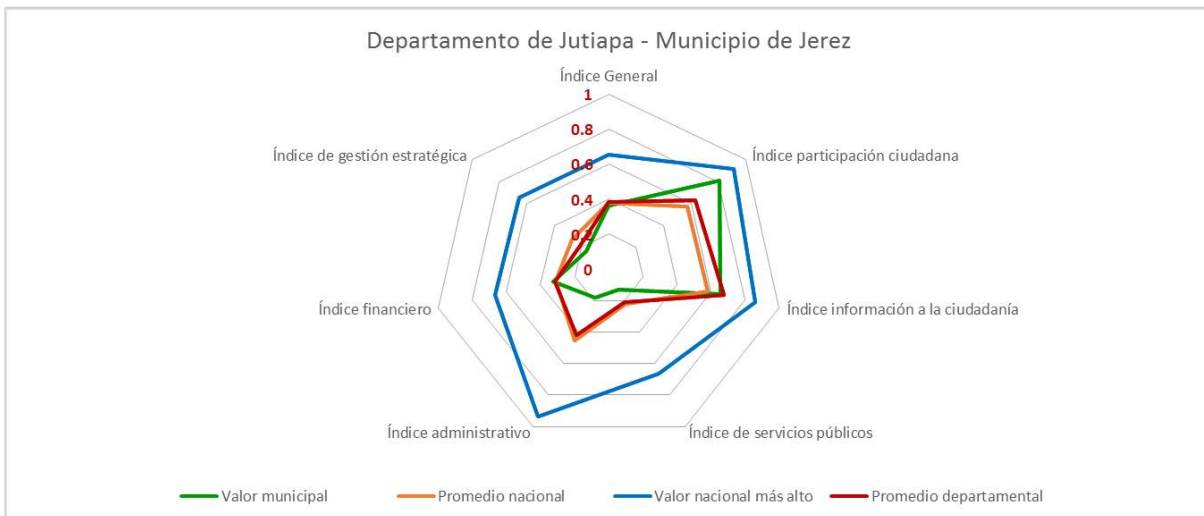


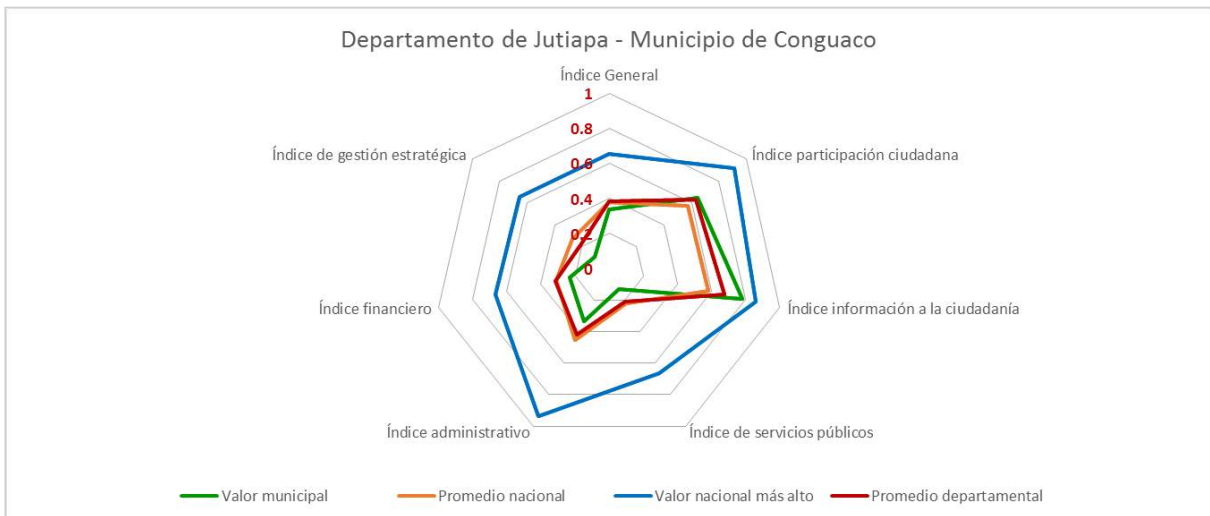
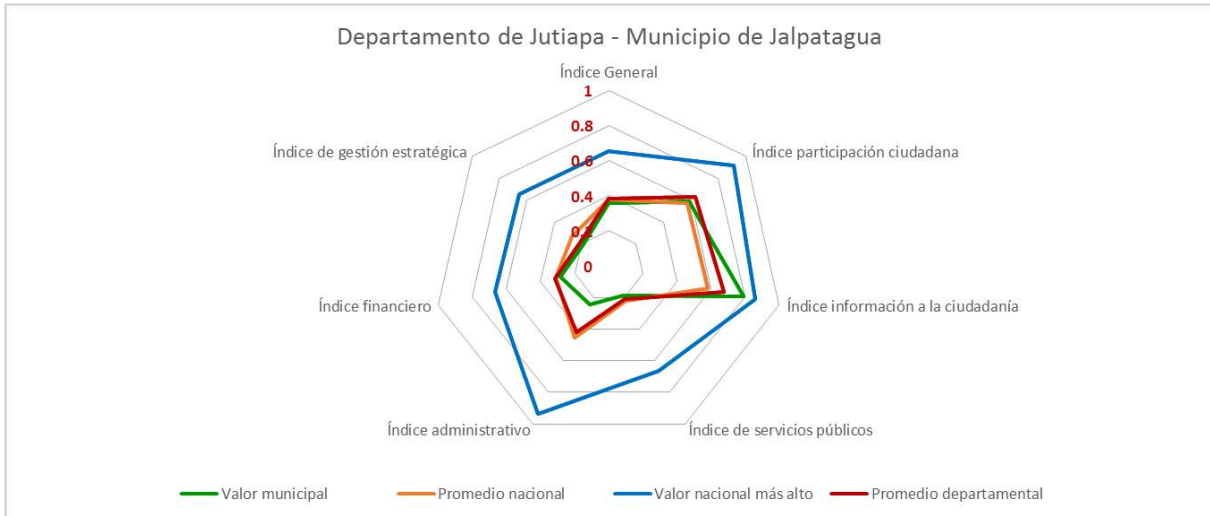
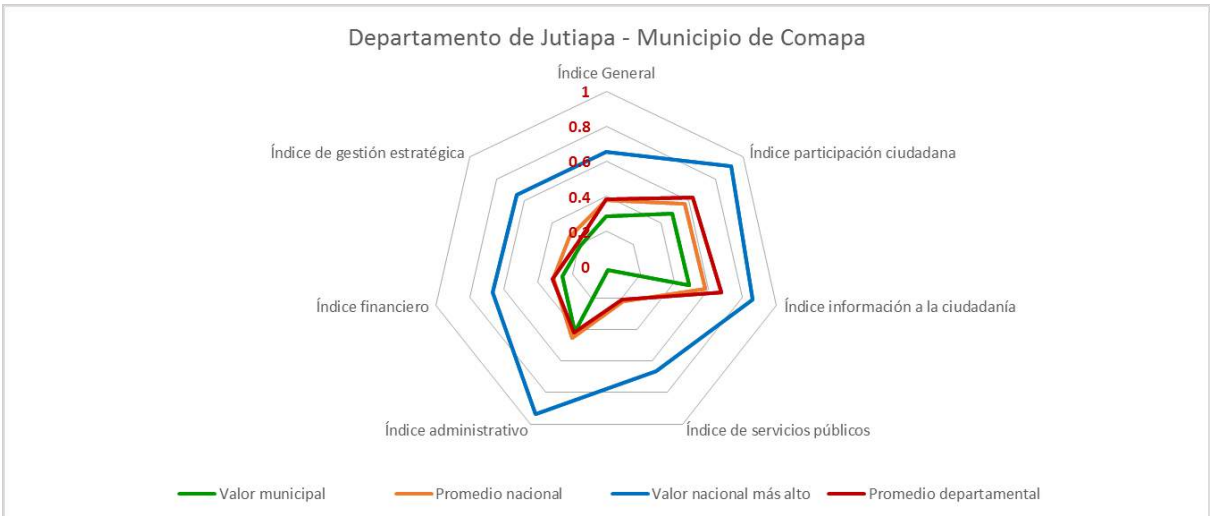
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Yupiltepeque



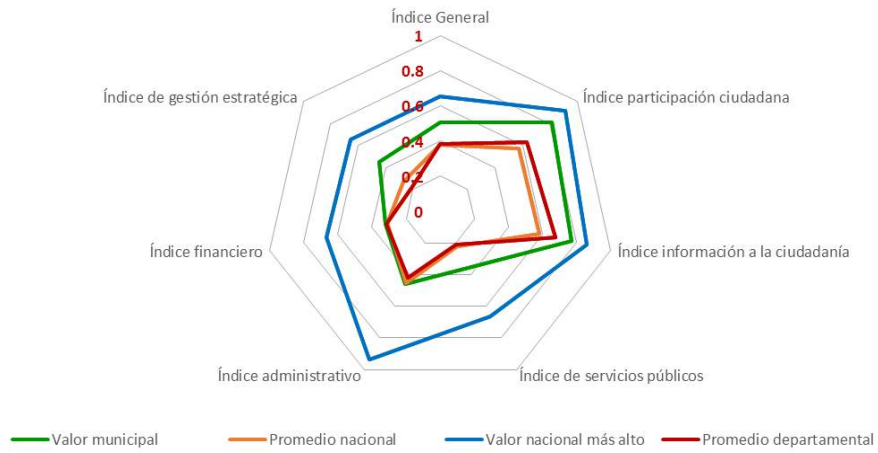
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Atescatempa



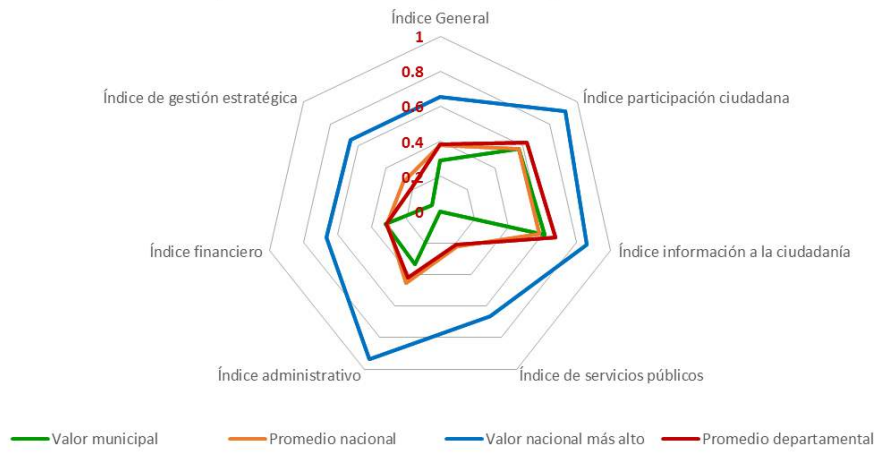




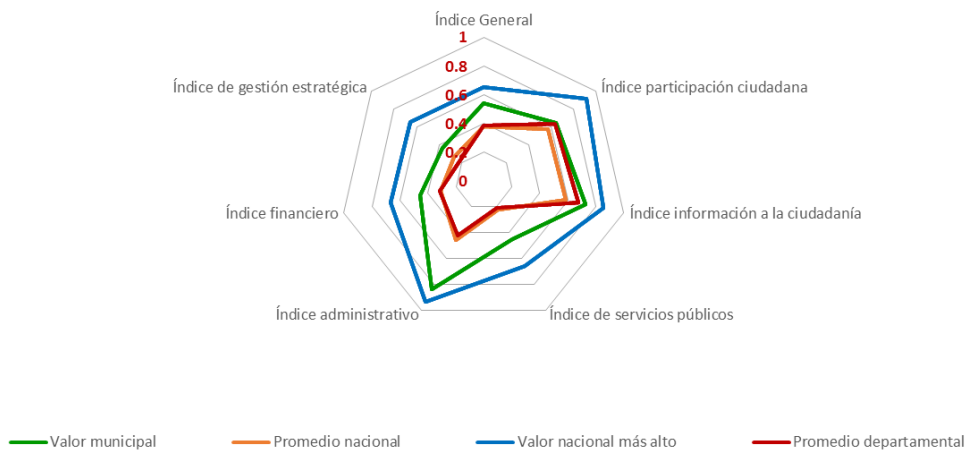
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Moyuta



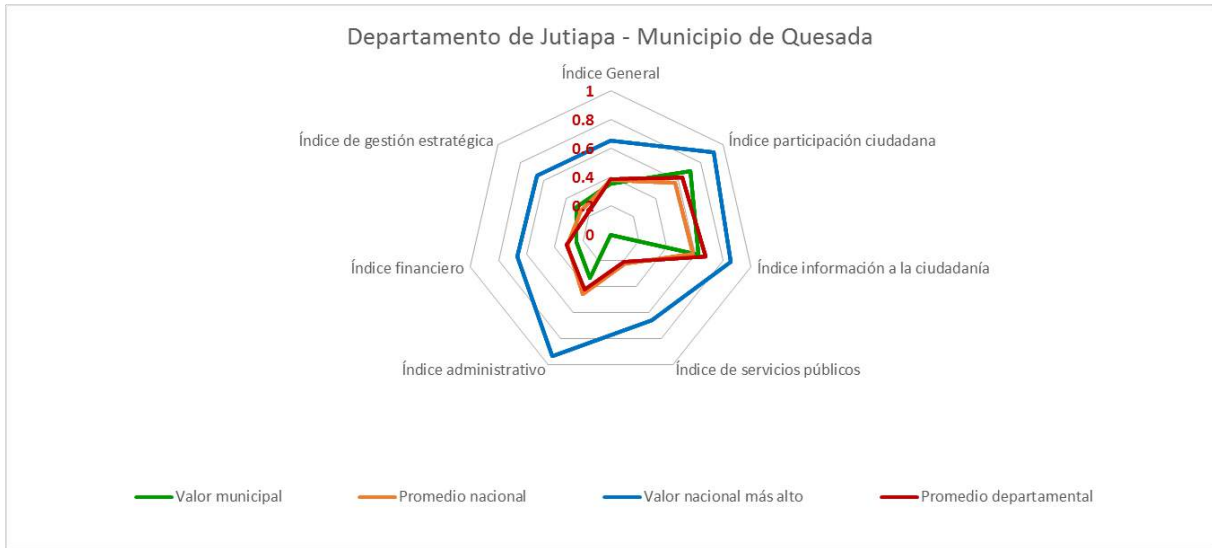
### Departamento de Jutiapa - Municipio de Pasaco



### Departamento de Jutiapa - Municipio de San José Acatempa

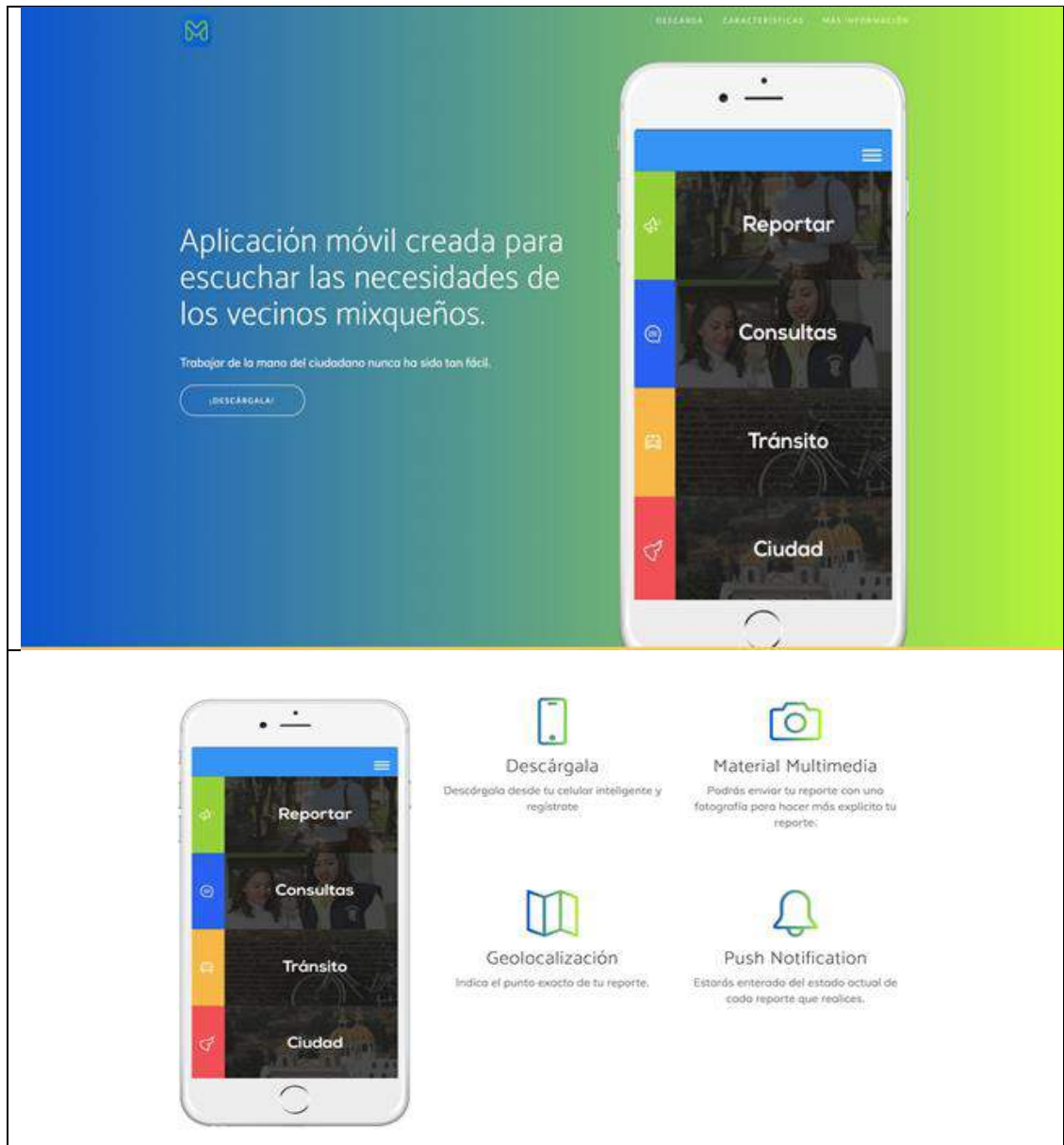






## 10. Buenas prácticas de la gestión municipal.

<p><b>Municipio:</b> Mixco</p> <p><b>Objetivo:</b> Descentralización de los servicios de la municipalidad en una plataforma digital que permita al vecino realizar consultas, pagos y reportes desde su dispositivo móvil.</p>	<p>MixcoApp es una aplicación móvil implementada desde diciembre 2017 para escuchar las necesidades de los vecinos mixqueños donde podrán realizar denuncias o reportes para mejoras del municipio en sus zonas, consultar multas, pagar IUSI y servicio de agua, así mismo enterarse de noticias y obras en proceso en el Municipio de Mixco.</p> <p>La información es redirigida a las direcciones y jefaturas correspondientes quienes tienen asignado el seguimiento y solución a cada reporte. Cuando éste es solucionado, el vecino recibe una notificación con una fotografía de vuelta.</p> <p>MixcoApp, es la primera aplicación móvil de contacto directo e interacción con el vecino otorgándole un rol activo en la mejora de su municipio permitiendo, asimismo, a la municipalidad tener mejor control de la condición de sus servicios e infraestructuras.</p>
--	---



<p><b>Nombre de la Buena Práctica:</b> Programa de Transparencia y participación ciudadana</p> <p><b>Municipio:</b> San Miguel Tukurú</p> <p><b>Objetivo:</b> Fomentar el acceso a la información y a los procesos de toma de decisión a los habitantes de San Miguel Tukurú para fortalecer la confianza en la administración municipal</p>	<p>El programa de transparencia y participación ciudadana cuenta con 3 ejes importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de procesos administrativos municipales.</li> <li>- Canales de acceso a la información pública.</li> <li>- Promoción de espacios colectivos para Fomento de procesos de planificación y consulta.</li> </ul>
--	--

La innovación de esta buena práctica se enmarca en el concepto de gobierno abierto, basado en los principios de la democracia



**Nombre de la Buena Práctica:** Programa de fortalecimiento de empleados municipales

**Municipio:** Salcajá

**Objetivo:** Fortalecer al empleado municipal en aspectos técnicos, de valores y humanos, indispensables para ser un funcionario público responsable y enfocado en los intereses de la mayoría

Este programa es liderado por la dirección de recursos humanos y el alcalde, quienes identifican oportunidades de fortalecimiento para todo el equipo municipal.

Las alianzas estratégicas han permitido contar con el conocimiento técnico de los temas identificados como prioritarios para el fortalecimiento de capacidades de los empleados. Estas alianzas han sido principalmente con sector privado y organizaciones internacionales.

Fortalecer al equipo municipal es un mandato para las administraciones municipales, realizar este tipo de actividades es vital para que la municipalidad pueda hacer un trabajo eficiente en beneficio de los vecinos.



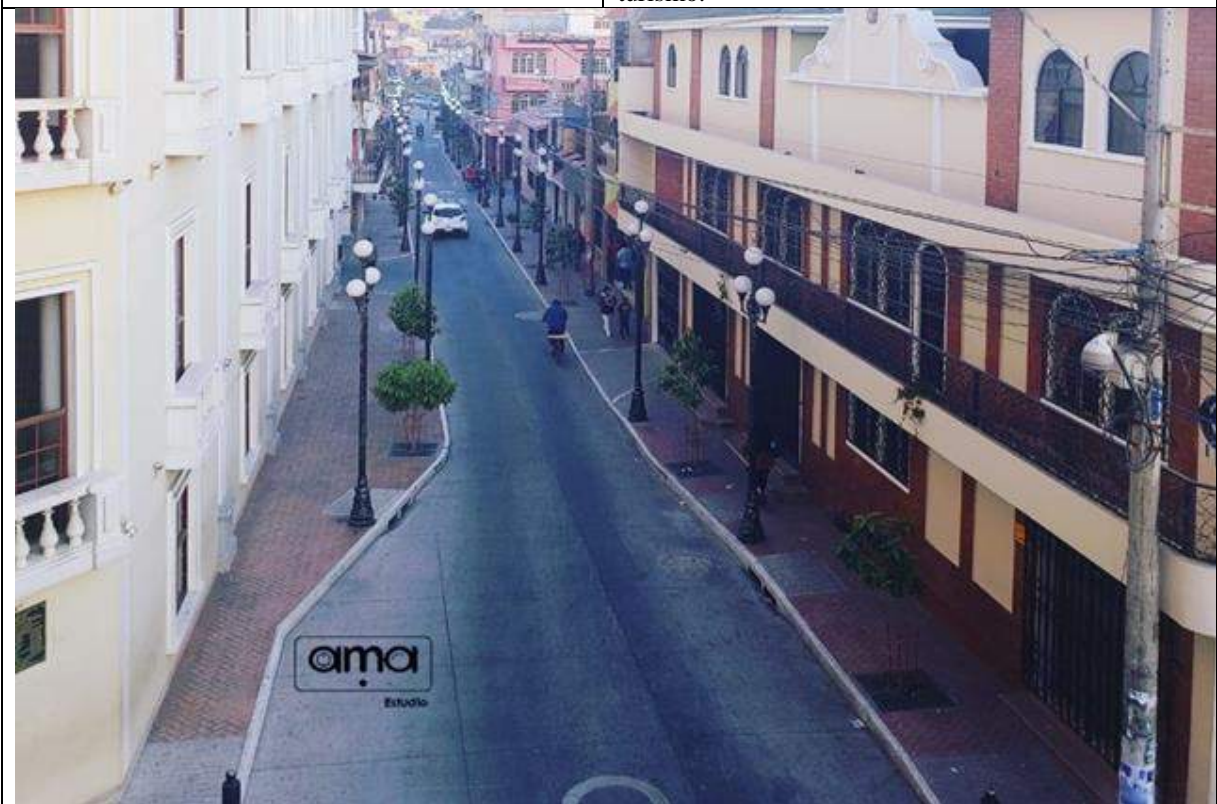
**Nombre de la Buena Práctica:** Recuperación Integral de espacios públicos

**Municipio:** Salcajá

**Objetivo:** Recuperación integral, economía - accesibilidad - turismo y mejoramiento de infraestructura existente, de espacios públicos enfocados en el desarrollo de una ciudad más humana para sus habitantes y visitantes

Este programa integra a las direcciones municipales de servicios públicos, planificación municipal, ordenamiento territorial, fortalecimiento económico, medio ambiente, turismo y policía municipal. La estrategia radica en conectar los distintos espacios de identidad comunitaria e interés turístico, realizando corredores universalmente accesibles. Aparte de contar con el mejoramiento de infraestructura, este programa cuenta también con un eje de fortalecimiento de conciencia ciudadana acerca del derecho a la ciudad, el cual se promueve a través del acercamiento a centros educativos del municipio.

Gracias a las alianzas estratégicas con organismos internacionales, sector privado y vecinos aledaños a las intervenciones el impacto de los proyectos de recuperación ha aumentado su impacto y alcance. Dichas alianzas han proporcionado financiamiento parcial de materiales, mano de obra, asesoría técnica, mobiliario urbano, entre otros, así como el fortalecimiento de la estrategia de economía y de turismo.





**Nombre de la Buena Práctica:** Renovación del centro de Mixco

**Municipio:** Mixco

**Objetivo:** Recuperación del espacio urbano y el ordenamiento vial del centro tradicional para mejorar la accesibilidad, la movilidad e imagen urbana.

La necesidad de la revitalización del centro tradicional de Mixco surge de la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial POT, que busca promover el desarrollo urbano integral del municipio a través del ordenamiento del uso de suelo y actividades de este. Por el momento, las intervenciones de revitalización se han concentrado en la Calle Real por su afluencia peatonal, sus dinámicas económicas, su importancia dentro de la conectividad del municipio y dentro de la identidad mixqueña.

La recuperación de espacios públicos en el centro de lógicas territoriales o marcos de planificación más amplios ya ha sido experimentada con resultados positivos en otros municipios del país (Guatemala y Salcajá, por mencionar los casos más conocidos). Este modelo demuestra que la recuperación de un espacio público con altos estándares de calidad tiene, además de una buena recepción por los peatones y usuarios del espacio, un índice de éxito importante cuando la selección del área de intervención responde a una mirada estratégica del territorio.



## 11. Anexos.

### 11.1 Anexo 1. Ejemplo de vinculación del quehacer municipal con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032.

El Ranking de la gestión municipal proporciona información relevante sobre las gestiones participación ciudadana, información a la ciudadanía, servicios públicos, administrativa, financiera y estratégica que forman parte de las competencias definidas por ley. Esta información puede contribuir a dar seguimiento en el avance y consecución de algunas prioridades, metas, resultados y lineamientos postulados por los ejes del PND.

#### Cuadro A1. Plan K’atun 2032: ejemplo de lineamientos vinculados a las competencias municipales.

Eje	Bienestar para la gente
<b>Prioridad 02</b>	Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de los niños y niñas menores de cinco años, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad y en alto riesgo nutricional.
<b>Meta 01</b>	Para el año 2032 reducir <sup>[SEP]</sup> en no menos <sup>[SEP]</sup> de 25 puntos porcentuales <sup>[SEP]</sup> la desnutrición crónica en niños menores de <sup>[SEP]</sup> cinco años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos Maya, Xinka y Garífuna, y del área rural.
<b>Resultado 1.2</b>	El estado nutricional de los niños y niñas menores de cinco años ha mejorado gracias al aumento de la cobertura y calidad del agua y del saneamiento ambiental; además, se realizan acciones para la desparasitación, atendiendo las particularidades de las poblaciones mayormente afectadas por la desnutrición.
<b>Lineamiento a)</b>	Incrementar la cobertura de agua potable y saneamiento básico, considerando las características socioculturales de cada localidad.
<b>Lineamiento b)</b>	Desarrollar una gestión adecuada de las aguas servidas y los desechos sólidos en cada municipio.

Fuente: SEGEPLAN 2014. Datos del Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032.

A manera de ejemplo puede mencionarse, según los resultados del Ranking 2013, que solamente 48 municipios tienen un indicador de cobertura del servicio público de distribución de agua por encima de 0.6 puntos, en tanto que la mejor práctica debería estar próxima a un valor de 1 (el promedio nacional es de 0.2871), asimismo 155 municipalidades tienen una puntuación menor 0.6 en el indicador de calidad del servicio público de agua (el promedio en este indicador es de 0.4601).



## 11.2 Anexo 2. Cuadro general de resultados y posiciones por municipio.

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Guatemala	102	Santa Catarina Pinula	0.6537	1	0.8361	20	0.8067	36	0.4395	42	0.9236	3	0.6492	3	0.4777	36
Guatemala	108	Mixco	0.6402	2	0.7075	117	0.7318	97	0.5233	20	0.8440	11	0.5213	11	0.6550	1
Baja Verapaz	1501	Salamá	0.6253	3	0.8081	32	0.7681	68	0.5864	12	0.9315	2	0.3449	67	0.5898	5
Sacatepéquez	308	San Lucas Sacatepéquez	0.6075	4	0.6973	125	0.8078	34	0.6586	3	0.7904	29	0.5452	7	0.3765	95
Guatemala	117	San Miguel Petapa	0.6043	5	0.5429	222	0.7533	81	0.6412	5	0.7421	43	0.5683	6	0.5136	22
Quetzaltenango	902	Salcajá	0.5982	6	0.6741	139	0.7693	64	0.5985	10	0.7892	30	0.4158	26	0.5464	11
Guatemala	101	Guatemala	0.5936	7	0.5189	230	0.7823	54	0.5388	18	0.6317	89	0.6686	1	0.4870	29
San Marcos	1201	San Marcos	0.5880	8	0.7702	66	0.8326	14	0.4631	36	0.7793	32	0.4607	17	0.4524	49
Sololá	716	San Marcos La Laguna	0.5691	9	0.5042	236	0.7698	62	0.6624	1	0.8151	23	0.3002	160	0.5975	3
Guatemala	103	San José Pinula	0.5691	10	0.7085	116	0.8500	3	0.3113	100	0.8794	5	0.4669	14	0.4623	45
Guatemala	106	Chinautla	0.5681	11	0.6111	194	0.7366	93	0.6250	8	0.5953	113	0.4243	23	0.5324	16
San Marcos	1202	San Pedro Sacatepéquez	0.5626	12	0.6621	149	0.7622	74	0.5612	16	0.6386	85	0.4769	13	0.4315	65
Chimaltenango	407	Patzún	0.5625	13	0.9126	2	0.8408	6	0.2950	109	0.5501	134	0.2913	184	0.6212	2
Alta Verapaz	1602	Santa Cruz Verapaz	0.5576	14	0.8459	13	0.8279	18	0.4006	65	0.6358	86	0.3018	156	0.5315	17
Guatemala	113	Fraijanes	0.5564	15	0.5800	213	0.6596	149	0.5506	17	0.6296	92	0.6298	4	0.3799	93
Guatemala	115	Villa Nueva	0.5559	16	0.6617	151	0.6348	168	0.6610	2	0.6686	69	0.5230	10	0.3449	115
San Marcos	1203	San Antonio Sacatepéquez	0.5559	17	0.8890	5	0.7629	73	0.6151	9	0.6564	80	0.2665	249	0.4037	79
Baja Verapaz	1507	San Jerónimo	0.5482	18	0.8416	17	0.7686	67	0.4056	63	0.4930	165	0.3143	124	0.5720	6
Sacatepéquez	316	Santa Catarina Barahona	0.5479	19	0.7019	123	0.8052	38	0.5011	27	0.8535	9	0.3471	64	0.3942	85
Sacatepéquez	306	Santiago Sacatepéquez	0.5467	20	0.7930	46	0.8563	1	0.5187	22	0.9388	1	0.3584	52	0.2343	186
Chimaltenango	415	Zaragoza	0.5445	21	0.7683	68	0.7015	123	0.4310	49	0.6311	90	0.3940	34	0.4894	27
Santa Rosa	609	Taxisco	0.5420	22	0.7410	89	0.6583	153	0.5140	24	0.7353	44	0.3826	39	0.4301	66
Sacatepéquez	303	Pastores	0.5413	23	0.7630	72	0.5625	206	0.5752	14	0.8172	21	0.3272	96	0.4423	57
Alta Verapaz	1610	San Juan Chamelco	0.5389	24	0.8403	18	0.8038	40	0.4319	48	0.7146	55	0.2625	266	0.4500	51

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Jutiapa	2216	San José Acatempa	0.5385	25	0.6464	172	0.7296	100	0.4494	38	0.8413	12	0.4569	20	0.3676	99
Retalhuleu	1108	Nuevo San Carlos	0.5316	26	0.7732	63	0.7921	45	0.4237	53	0.5780	123	0.2771	221	0.5220	21
San Marcos	1210	Tejutla	0.5273	27	0.7510	78	0.8056	37	0.4091	61	0.6798	64	0.2978	167	0.4568	47
Guatemala	114	Amatitlán	0.5262	28	0.7368	94	0.6267	171	0.6265	7	0.5363	139	0.4647	16	0.3040	142
Izabal	1803	El Estor	0.5260	29	0.8728	6	0.8250	21	0.3696	74	0.8535	10	0.2881	193	0.3167	135
Huehuetenango	1303	Malacatancito	0.5253	30	0.8681	7	0.8048	39	0.4277	50	0.3403	233	0.2477	298	0.5474	10
Sololá	707	Santa Clara La Laguna	0.5241	31	0.6468	171	0.8138	27	0.4579	37	0.7709	37	0.3085	138	0.4282	69
Santa Rosa	608	Chiquimulilla	0.5212	32	0.8329	22	0.5875	195	0.3327	91	0.8240	16	0.3223	105	0.4644	44
Chiquimula	2007	Esquipulas	0.5205	33	0.7561	75	0.8113	31	0.3634	77	0.5649	125	0.3331	79	0.4668	43
Chiquimula	2006	Olopa	0.5201	34	0.6836	132	0.8392	7	0.4764	32	0.6640	72	0.2277	327	0.4831	31
Quetzaltenango	903	Olintepeque	0.5180	35	0.6274	187	0.6927	127	0.4391	45	0.4678	171	0.4030	30	0.5328	15
Quetzaltenango	905	Sibilia	0.5156	36	0.7034	122	0.6741	135	0.5351	19	0.6178	103	0.3217	106	0.4267	70
Chimaltenango	403	San Martín Jilotepeque	0.5148	37	0.8034	36	0.6656	144	0.2765	119	0.8234	17	0.2956	174	0.4796	34
Quiché	1421	Pachalum	0.5144	38	0.7709	65	0.8082	33	0.2771	118	0.6276	96	0.2870	196	0.5118	23
Suchitepéquez	1018	Zunilito	0.5128	39	0.5957	201	0.7645	70	0.6382	6	0.8048	26	0.2240	332	0.3836	90
San Marcos	1208	Sibinal	0.5126	40	0.7045	120	0.7859	49	0.2228	153	0.8747	7	0.2590	276	0.5248	19
Alta Verapaz	1617	Raxruhá	0.5114	41	0.8444	14	0.8299	17	0.0520	266	0.8761	6	0.3327	81	0.4419	59
Sacatepéquez	307	San Bartolomé Milpas Altas	0.5112	42	0.7777	59	0.7981	43	0.5835	13	0.4153	202	0.3325	82	0.3251	127
El Progreso	205	El Jícaro	0.5108	43	0.6688	144	0.7505	82	0.4404	41	0.6945	60	0.2875	194	0.4559	48
Quetzaltenango	924	Palestina de los Altos	0.5106	44	0.8643	8	0.7138	117	0.3761	73	0.7010	58	0.3030	149	0.3637	102
San Marcos	1230	La Blanca	0.5090	45	0.8268	24	0.7387	91	0.2226	154	0.7760	34	0.3108	131	0.4390	60
Quiché	1413	Nebaj	0.5086	46	0.8128	30	0.8096	32	0.3405	89	0.8189	19	0.2720	241	0.3430	116
Quetzaltenango	915	Huitán	0.5086	47	0.7491	81	0.8500	2	0.2417	143	0.7353	47	0.3018	155	0.4419	58
Alta Verapaz	1606	San Miguel Tucurú	0.5084	48	0.8078	33	0.8318	15	0.2810	116	0.7883	31	0.3301	93	0.3306	122
Zacapa	1902	Estanzuela	0.5073	49	0.7782	57	0.8126	28	0.4216	55	0.4672	173	0.3675	46	0.3575	107
Jutiapa	2214	Moyuta	0.5069	50	0.8138	28	0.7692	65	0.3593	81	0.4622	177	0.3206	108	0.4486	52
Guatemala	112	Chuarrancho	0.5020	51	0.7278	102	0.4618	259	0.4793	31	0.6228	99	0.3397	73	0.4903	26

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Chimaltenango	411	Acatenango	0.5013	52	0.7202	108	0.8278	19	0.1740	182	0.5928	115	0.3099	134	0.5446	12
Quetzaltenango	910	San Mateo	0.4996	53	0.6797	134	0.7277	102	0.4092	60	0.6078	107	0.2795	216	0.4789	35
Baja Verapaz	1508	Purulhá	0.4995	54	0.7656	71	0.6920	128	0.4947	29	0.8596	8	0.2807	212	0.2675	166
Guatemala	116	Villa Canales	0.4991	55	0.2197	308	0.7803	58	0.5231	21	0.4313	192	0.4569	19	0.5921	4
San Marcos	1206	Concepción Tutuapa	0.4983	56	0.7401	90	0.7489	84	0.5172	23	0.4694	170	0.2834	205	0.3964	84
Quetzaltenango	923	La Esperanza	0.4978	57	0.3309	281	0.8380	8	0.4743	33	0.6145	104	0.3158	120	0.5713	7
Jalapa	2107	Mataquescuintla	0.4975	58	0.7884	51	0.7071	121	0.3350	90	0.7049	57	0.2632	263	0.4316	64
Zacapa	1901	Zacapa	0.4974	59	0.7996	42	0.7890	47	0.1643	187	0.6603	76	0.2916	180	0.4889	28
Alta Verapaz	1609	San Pedro Carchá	0.4953	60	0.8427	15	0.7313	98	0.3938	66	0.4957	164	0.3312	87	0.3489	112
Santa Rosa	614	Nueva Santa Rosa	0.4949	61	0.6471	169	0.7147	115	0.5087	26	0.6776	65	0.3025	152	0.3647	101
Petén	1704	San Andrés	0.4930	62	0.5061	235	0.7995	41	0.2614	128	0.8272	15	0.2747	230	0.5492	8
Santa Rosa	601	Cuilapa	0.4916	63	0.7124	114	0.6186	178	0.4703	34	0.5290	147	0.3257	98	0.4265	71
El Progreso	204	San Cristóbal Acasaguastlán	0.4899	64	0.7482	83	0.7139	116	0.2647	124	0.5328	143	0.2714	243	0.5382	13
Escuintla	509	San José	0.4893	65	0.6491	165	0.6453	161	0.5646	15	0.6528	83	0.5274	8	0.1240	263
Chiquimula	2010	San Jacinto	0.4880	66	0.7967	45	0.6967	125	0.3936	67	0.6253	97	0.2445	308	0.4005	80
Santa Rosa	610	Santa María Ixhuatán	0.4875	67	0.7804	56	0.8163	26	0.3499	85	0.6734	66	0.2161	335	0.3803	92
Chiquimula	2004	Jocotán	0.4866	68	0.7807	55	0.6805	132	0.2383	146	0.8234	18	0.2337	321	0.4517	50
San Marcos	1227	Esquipulas Palo Gordo	0.4859	69	0.7202	107	0.6942	126	0.4950	28	0.6247	98	0.2654	254	0.3539	109
Alta Verapaz	1607	Panzós	0.4851	70	0.7752	61	0.7834	53	0.2285	150	0.8028	27	0.2865	197	0.3531	110
San Marcos	1211	San Rafael Pie de la Cuesta	0.4843	71	0.8384	19	0.7151	114	0.3650	75	0.5184	153	0.3614	50	0.2928	146
Escuintla	510	Iztapa	0.4837	72	0.6850	131	0.7233	105	0.2387	145	0.7785	33	0.6606	2	0.0750	306
Escuintla	514	Sipacate	0.4829	73	0.7259	103	0.6592	152	0.4231	54	0.6903	62	0.4279	22	0.2175	191
Quetzaltenango	914	Cantel	0.4793	74	0.7247	104	0.6570	155	0.2495	135	0.4678	172	0.3151	121	0.5359	14
Jalapa	2106	Monjas	0.4765	75	0.6470	170	0.6149	181	0.4886	30	0.5328	142	0.2739	234	0.4454	56
Huehuetenango	1333	Petatán	0.4765	76	0.9075	3	0.8375	10	0.0828	249	0.7353	49	0.2661	250	0.3429	117
Chiquimula	2003	San Juan Ermita	0.4763	77	0.8187	27	0.8075	35	0.2255	151	0.8287	14	0.2459	304	0.3010	143
Zacapa	1906	Usumatlán	0.4762	78	0.7718	64	0.7281	101	0.2611	129	0.6603	75	0.2789	217	0.3931	87

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Baja Verapaz	1506	Santa Cruz El Chol	0.4752	79	0.7468	85	0.8425	5	0.1972	170	0.6430	84	0.3183	117	0.3547	108
Chimaltenango	401	Chimaltenango	0.4750	80	0.5101	234	0.6595	150	0.4179	58	0.6572	78	0.3123	127	0.4697	41
Totonicapán	801	Totonicapán	0.4749	81	0.6834	133	0.8123	29	0.2756	120	0.8156	22	0.2760	227	0.3285	125
El Progreso	208	San Antonio La Paz	0.4737	82	0.7471	84	0.7463	85	0.3047	105	0.4187	199	0.2646	257	0.4760	37
Guatemala	105	Palencia	0.4736	83	0.6305	183	0.7845	51	0.1581	195	0.7300	51	0.3945	33	0.3786	94
Santa Rosa	603	Santa Rosa de Lima	0.4736	84	0.5134	231	0.8358	12	0.4237	52	0.7534	41	0.2642	260	0.3632	104
Alta Verapaz	1614	Chahal	0.4712	85	0.7283	101	0.7354	95	0.1187	225	0.9083	4	0.3060	141	0.3661	100
Chimaltenango	412	San Pedro Yepocapa	0.4704	86	0.6116	193	0.7075	120	0.2609	130	0.5628	127	0.3423	70	0.4722	40
San Marcos	1205	San Miguel Ixtahuacán	0.4693	87	0.8227	26	0.6626	147	0.1305	214	0.5338	141	0.2974	168	0.4929	25
Chiquimula	2002	San José La Arada	0.4677	88	0.7745	62	0.7155	113	0.3114	98	0.6547	81	0.3325	84	0.2736	160
Sacatepéquez	312	Ciudad Vieja	0.4668	89	0.4877	240	0.7265	103	0.5089	25	0.6645	71	0.3824	40	0.2731	162
Escuintla	511	Palín	0.4656	90	0.6447	173	0.7160	110	0.2626	126	0.7353	46	0.4230	25	0.2666	167
Santa Rosa	605	San Rafael Las Flores	0.4616	91	0.7429	86	0.7757	60	0.1520	200	0.4079	206	0.3874	37	0.3994	82
Santa Rosa	607	San Juan Tecuaco	0.4596	92	0.8563	11	0.8310	16	0.3432	88	0.6603	74	0.2412	316	0.1795	216
San Marcos	1223	Ixchiguán	0.4591	93	0.7921	48	0.8183	25	0.1765	179	0.6334	87	0.2775	220	0.3247	128
Sacatepéquez	301	Antigua Guatemala	0.4588	94	0.3868	268	0.7695	63	0.1741	181	0.4190	198	0.5267	9	0.4853	30
Izabal	1804	Morales	0.4581	95	0.7401	91	0.6579	154	0.4393	44	0.7297	52	0.3075	139	0.1902	210
Jalapa	2101	Jalapa	0.4574	96	0.4730	247	0.7503	83	0.3858	70	0.4420	185	0.2982	166	0.4960	24
Totonicapán	802	San Cristóbal Totonicapán	0.4569	97	0.4759	244	0.7578	79	0.1888	172	0.7949	28	0.2921	179	0.4830	32
Petén	1714	El Chal	0.4559	98	0.8558	12	0.7631	72	0.0919	245	0.5920	116	0.2623	267	0.3899	88
Sololá	703	Santa María Visitación	0.4552	99	0.6734	140	0.7984	42	0.3625	78	0.6579	77	0.3190	114	0.2186	189
Quetzaltenango	901	Quetzaltenango	0.4536	100	0.6942	128	0.7449	86	0.1701	184	0.0705	302	0.6154	5	0.3202	132
Zacapa	1911	San Jorge	0.4517	101	0.7359	96	0.7687	66	0.1493	202	0.4845	167	0.2832	206	0.4381	61
Guatemala	109	San Pedro Sacatepéquez	0.4511	102	0.6575	156	0.5089	234	0.4205	57	0.5218	149	0.3135	125	0.3997	81
Chiquimula	2011	Ipala	0.4508	103	0.7359	95	0.6894	129	0.2471	138	0.5062	161	0.4043	29	0.2792	155
Quiché	1408	San Antonio Iotenango	0.4506	104	0.8950	4	0.7546	80	0.3198	93	0.5965	112	0.2726	240	0.1684	228
Huehuetenango	1302	Chiantla	0.4491	105	0.8011	41	0.5205	225	0.1216	222	0.5072	160	0.2860	198	0.5290	18

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Quiché	1411	San Juan Cotzal	0.4478	106	0.7773	60	0.7342	96	0.2019	167	0.5328	144	0.3475	63	0.2885	148
Petén	1712	Poptún	0.4477	107	0.7498	80	0.4567	265	0.1483	204	0.7353	48	0.2907	187	0.4744	39
Jalapa	2105	San Carlos Alzatate	0.4474	108	0.7521	77	0.6702	140	0.4240	51	0.5984	111	0.2248	331	0.2770	157
Escuintla	505	Masagua	0.4465	109	0.6683	145	0.4492	270	0.1839	176	0.6214	101	0.4238	24	0.4219	75
Quetzaltenango	921	Génova	0.4460	110	0.7550	76	0.6364	167	0.2031	166	0.5759	124	0.2911	185	0.3894	89
San Marcos	1225	San Cristóbal Cucho	0.4449	111	0.7165	113	0.7835	52	0.4083	62	0.1897	281	0.2758	228	0.3619	105
Sacatepéquez	305	Santo Domingo Xenacoj	0.4418	112	0.6479	167	0.2417	309	0.6491	4	0.6653	70	0.2890	192	0.3179	134
San Marcos	1207	Tacaná	0.4411	113	0.4280	261	0.8458	4	0.2424	141	0.6622	73	0.2603	273	0.4473	54
Alta Verapaz	1601	Cobán	0.4409	114	0.8029	38	0.7112	118	0.1842	175	0.6078	109	0.3650	47	0.2156	193
Sololá	718	San Pedro La Laguna	0.4392	115	0.3343	278	0.5956	192	0.4351	46	0.4640	176	0.3315	85	0.5247	20
Jutiapa	2203	Santa Catarina Mita	0.4384	116	0.8067	35	0.6201	177	0.4659	35	0.4119	205	0.3330	80	0.1686	227
Jutiapa	2209	El Adelanto	0.4374	117	0.7870	52	0.7677	69	0.1074	233	0.3140	244	0.3194	112	0.4055	78
Chimaltenango	410	Santa Cruz Balanyá	0.4370	118	0.6782	138	0.5430	216	0.3612	79	0.7353	45	0.2578	280	0.3098	138
Chimaltenango	405	Santa Apolonia	0.4357	119	0.5249	227	0.7415	89	0.2617	127	0.5478	135	0.2502	294	0.4590	46
San Marcos	1218	Ocós	0.4356	120	0.7202	109	0.8118	30	0.1108	231	0.7624	39	0.2901	189	0.2548	174
Petén	1710	Sayaxché	0.4356	121	0.6559	158	0.5753	201	0.0516	269	0.8302	13	0.3046	146	0.4345	62
Petén	1703	San Benito	0.4353	122	0.6070	196	0.4789	250	0.3084	102	0.7484	42	0.3302	92	0.3494	111
Alta Verapaz	1615	Fray Bartolomé de las Casas	0.4349	123	0.6377	178	0.5987	191	0.2003	169	0.5836	121	0.3193	113	0.4160	77
Suchitepéquez	1015	Santa Bárbara	0.4349	124	0.7600	74	0.7787	59	0.2695	121	0.5422	137	0.2616	270	0.2515	178
Totonicapán	803	San Francisco El Alto	0.4346	125	0.3697	271	0.7644	71	0.2844	114	0.6320	88	0.2740	232	0.4759	38
Quetzaltenango	917	Colomba	0.4331	126	0.6717	142	0.6233	174	0.2891	111	0.7334	50	0.2735	237	0.2878	149
Quetzaltenango	920	Coatepeque	0.4290	127	0.4405	256	0.5899	194	0.4483	40	0.3797	221	0.3682	45	0.3968	83
Zacapa	1903	Río Hondo	0.4287	128	0.6133	192	0.7034	122	0.3257	92	0.6078	108	0.4591	18	0.1064	283
Chiquimula	2005	Camotán	0.4283	129	0.6194	189	0.6689	142	0.3113	99	0.6128	105	0.2498	295	0.3371	118
El Progreso	206	Sansare	0.4269	130	0.7072	118	0.7250	104	0.2693	122	0.3178	243	0.3183	116	0.3242	129
Alta Verapaz	1604	Tactic	0.4264	131	0.6499	164	0.7612	75	0.1560	196	0.6303	91	0.2964	172	0.3113	136
Santa Rosa	606	Oratorio	0.4255	132	0.6582	153	0.4356	272	0.3771	72	0.6914	61	0.3028	150	0.2968	145

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Jutiapa	2202	El Progreso	0.4240	133	0.5031	237	0.8243	22	0.3086	101	0.6719	68	0.4310	21	0.1078	281
Quetzaltenango	911	Concepción Chiquirichapa	0.4220	134	0.2989	284	0.7444	87	0.2187	156	0.5178	154	0.3038	148	0.5478	9
Jutiapa	2201	Jutiapa	0.4199	135	0.4826	241	0.6239	173	0.3599	80	0.4043	211	0.3581	53	0.3698	98
Quiché	1401	Santa Cruz del Quiché	0.4183	136	0.7973	43	0.6348	169	0.2495	136	0.4565	180	0.3454	66	0.2008	199
Jutiapa	2206	Yupiltepeque	0.4168	137	0.8018	39	0.8261	20	0.2909	110	0.3890	217	0.3146	123	0.1120	278
Huehuetenango	1308	San Pedro Soloma	0.4138	138	0.6203	188	0.6710	139	0.3578	83	0.5522	131	0.3183	118	0.1954	208
San Marcos	1204	Comitancillo	0.4134	139	0.1926	313	0.6980	124	0.3177	94	0.7625	38	0.2923	178	0.4482	53
Zacapa	1910	Huité	0.4117	140	0.6660	147	0.7089	119	0.1270	220	0.4615	178	0.2337	322	0.4203	76
San Marcos	1209	Tajumulco	0.4079	141	0.5942	203	0.7584	78	0.2017	168	0.4078	207	0.2363	320	0.3933	86
Escuintla	508	Guanagazapa	0.4078	142	0.8015	40	0.5521	211	0.1147	229	0.6022	110	0.3306	89	0.2476	180
El Progreso	201	Guastatoya	0.4060	143	0.4759	243	0.6694	141	0.2417	144	0.7208	53	0.3325	83	0.2615	170
Sacatepéquez	309	Santa Lucía Milpas Altas	0.4053	144	0.2634	291	0.6174	180	0.1273	219	0.8064	25	0.3929	36	0.4245	73
Huehuetenango	1307	Jacaltenango	0.4048	145	0.5827	210	0.7223	106	0.3837	71	0.1844	283	0.2753	229	0.3354	120
Quetzaltenango	909	San Juan Ostuncalco	0.4038	146	0.8344	21	0.6631	146	0.1601	192	0.5126	155	0.3338	78	0.1453	245
Jutiapa	2210	Zapotitlán	0.4037	147	0.6789	135	0.6722	136	0.4030	64	0.3328	239	0.2915	183	0.1966	206
Totonicapán	808	San Bartolo Aguas Calientes	0.4033	148	0.6348	179	0.7886	48	0.2250	152	0.3040	251	0.3097	135	0.2811	152
Santa Rosa	602	Barberena	0.4032	149	0.5270	225	0.4740	254	0.3064	104	0.5632	126	0.4001	32	0.2779	156
Huehuetenango	1304	Cuilco	0.4013	150	0.6787	136	0.6512	159	0.2448	139	0.2740	259	0.2017	340	0.4264	72
Suchitepéquez	1010	San Antonio Suchitepéquez	0.4008	151	0.4455	253	0.7156	111	0.2145	159	0.3450	231	0.3232	102	0.4237	74
Izabal	1801	Puerto Barrios	0.4005	152	0.2634	299	0.5871	196	0.1620	189	0.7727	36	0.3566	54	0.4463	55
Chiquimula	2001	Chiquimula	0.4003	153	0.6338	180	0.5436	215	0.2864	113	0.4140	203	0.3469	65	0.2804	153
Petén	1709	San Luis	0.4000	154	0.7689	67	0.6540	156	0.2531	132	0.6223	100	0.3478	62	0.0531	324
Sacatepéquez	313	San Miguel Dueñas	0.3991	155	0.5671	216	0.7398	90	0.2476	137	0.7128	56	0.3644	48	0.0930	291
Retalhuleu	1107	Champerico	0.3988	156	0.7868	53	0.6537	157	0.3169	96	0.2187	279	0.2965	171	0.2139	194
Chimaltenango	408	San Miguel Pochuta	0.3964	157	0.4999	238	0.5208	224	0.2548	131	0.8189	20	0.2832	207	0.2848	150
Guatemala	110	San Juan Sacatepéquez	0.3938	158	0.4405	255	0.5417	218	0.3492	86	0.3928	214	0.3803	42	0.3216	131
Retalhuleu	1103	Santa Cruz Muluá	0.3924	159	0.7422	88	0.5812	198	0.2823	115	0.4809	168	0.2702	245	0.1973	203

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Petén	1701	Flores	0.3885	160	0.6786	137	0.4248	275	0.2049	164	0.1275	299	0.3230	104	0.4690	42
Jalapa	2104	San Manuel Chaparrón	0.3875	161	0.6316	181	0.7305	99	0.1617	191	0.3047	249	0.2558	285	0.3455	114
Sacatepéquez	302	Jocotenango	0.3870	162	0.6433	174	0.3775	288	0.2174	158	0.4300	194	0.3511	58	0.3480	113
Alta Verapaz	1612	Santa María Cahabón	0.3865	163	0.5947	202	0.7371	92	0.2108	160	0.6547	82	0.2160	336	0.2184	190
Retalhuleu	1104	San Martín Zapotitlán	0.3855	164	0.4107	264	0.7849	50	0.2873	112	0.3442	232	0.2911	186	0.3217	130
San Marcos	1220	El Quetzal	0.3842	165	0.0000	334	0.8337	13	0.3639	76	0.8103	24	0.3116	129	0.3063	141
Totonicapán	804	San Andrés Xecul	0.3842	166	0.6184	190	0.7165	109	0.2996	108	0.5515	133	0.2251	329	0.1748	221
Baja Verapaz	1504	Cubulco	0.3823	167	0.8314	23	0.7808	56	0.0452	273	0.4672	174	0.2434	310	0.1770	218
San Marcos	1217	Ayutla	0.3822	168	0.2280	306	0.7965	44	0.4487	39	0.6277	95	0.3936	35	0.0916	293
Sololá	706	Santa Catarina Ixtahuacán	0.3802	169	0.7226	105	0.4590	261	0.2641	125	0.4353	188	0.3189	115	0.2112	195
El Progreso	203	San Agustín Acasaguastlán	0.3798	170	0.2989	283	0.6651	145	0.1435	205	0.5853	119	0.3055	143	0.4298	67
Sacatepéquez	310	Magdalena Milpas Altas	0.3793	171	0.2280	303	0.7421	88	0.4326	47	0.6572	79	0.2763	225	0.2261	187
Escuintla	502	Santa Lucía Cotzulmalguapa	0.3793	172	0.7667	70	0.3979	283	0.1054	235	0.3234	242	0.3596	51	0.3311	121
Petén	1708	Dolores	0.3784	173	0.8590	10	0.4978	239	0.0244	286	0.6203	102	0.3522	57	0.1425	247
Guatemala	104	San José del Golfo	0.3784	174	0.2989	282	0.5666	204	0.3592	82	0.5297	146	0.4666	15	0.1882	212
Quiché	1406	Chichicastenango	0.3782	175	0.7782	58	0.6783	133	0.1880	173	0.5084	159	0.2590	277	0.1202	268
Alta Verapaz	1603	San Cristóbal Verapaz	0.3772	176	0.5898	205	0.6778	134	0.0645	260	0.5359	140	0.3449	68	0.2413	182
Chimaltenango	404	San Juan Comalapa	0.3771	177	0.6520	163	0.7156	112	0.2101	161	0.4359	187	0.3095	136	0.1488	241
Chiquimula	2008	Concepción las Minas	0.3765	178	0.3697	274	0.6595	151	0.2365	147	0.5109	156	0.3020	153	0.3368	119
Suchitepéquez	1001	Mazatenango	0.3765	179	0.2989	285	0.5070	236	0.2343	149	0.4278	197	0.3806	41	0.4328	63
Baja Verapaz	1503	Rabinal	0.3764	180	0.8135	29	0.6370	166	0.1938	171	0.3797	222	0.2802	214	0.1404	250
Escuintla	503	La Democracia	0.3754	181	0.6628	148	0.4959	240	0.2183	157	0.4431	183	0.3210	107	0.2388	183
Suchitepéquez	1002	Cuyotenango	0.3753	182	0.7061	119	0.4931	244	0.0701	259	0.3303	241	0.3039	147	0.3803	91
Quetzaltenango	904	San Carlos Sija	0.3751	183	0.4155	263	0.8372	11	0.4212	56	0.2697	261	0.2816	210	0.1878	214
Santa Rosa	613	Pueblo Nuevo Viñas	0.3746	184	0.7198	110	0.6721	137	0.1034	237	0.4484	182	0.2950	175	0.1995	200
Quetzaltenango	918	San Francisco La Unión	0.3739	185	0.0600	326	0.8240	23	0.1011	239	0.6278	94	0.3195	111	0.4813	33
Alta Verapaz	1613	Chisec	0.3737	186	0.6099	195	0.5709	203	0.2099	162	0.3890	218	0.3406	72	0.2359	185

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Zacapa	1904	Gualán	0.3731	187	0.8033	37	0.4572	263	0.0774	253	0.4064	208	0.2903	188	0.2974	144
Suchitepéquez	1013	Chicacao	0.3730	188	0.7924	47	0.5406	219	0.1489	203	0.5061	162	0.3356	76	0.1180	271
Alta Verapaz	1608	Senahú	0.3720	189	0.5882	208	0.8377	9	0.0965	242	0.2647	264	0.2842	201	0.2823	151
Quiché	1404	Zacualpa	0.3718	190	0.6388	177	0.7363	94	0.0341	281	0.3797	224	0.2728	239	0.3097	139
Suchitepéquez	1008	Samayac	0.3693	191	0.7490	82	0.4861	246	0.0774	252	0.3047	250	0.2736	235	0.3632	103
Zacapa	1909	La Unión	0.3678	192	0.6022	198	0.7593	77	0.1590	193	0.5328	145	0.2916	181	0.1313	256
Chiquimula	2009	Quezaltepeque	0.3674	193	0.6428	176	0.2411	310	0.4393	43	0.5250	148	0.3443	69	0.1469	242
Retalhuleu	1106	San Andrés Villa Seca	0.3673	194	0.2634	297	0.5126	231	0.4164	59	0.5872	118	0.3169	119	0.2796	154
Guatemala	111	San Raymundo	0.3667	195	0.7680	69	0.2524	307	0.2039	165	0.4887	166	0.3017	157	0.2745	159
Jalapa	2103	San Luis Jilotepeque	0.3637	196	0.8606	9	0.3546	290	0.2078	163	0.2844	256	0.2546	288	0.2682	165
Jutiapa	2208	Jerez	0.3628	197	0.8068	34	0.6516	158	0.1287	218	0.1828	284	0.3241	100	0.1638	233
San Marcos	1219	San Pablo	0.3612	198	0.7219	106	0.6185	179	0.1074	234	0.5186	151	0.2760	226	0.1556	237
Suchitepéquez	1021	San José La Máquina	0.3601	199	0.6619	150	0.6000	189	0.2208	155	0.5094	158	0.2854	199	0.1175	272
Huehuetenango	1309	San Idelfonso Ixtahuacán	0.3596	200	0.7324	98	0.7809	55	0.1620	190	0.3797	220	0.2429	311	0.1018	285
Jutiapa	2212	Jalpatagua	0.3579	201	0.5866	209	0.7891	46	0.1876	174	0.2469	271	0.2848	200	0.1906	209
Suchitepéquez	1020	Río Bravo	0.3542	202	0.7319	99	0.7175	108	0.0612	261	0.3981	212	0.3000	161	0.1214	267
San Marcos	1216	Catarina	0.3539	203	0.2280	305	0.5756	200	0.5895	11	0.7206	54	0.2331	323	0.1126	277
Huehuetenango	1325	San Sebastián Coatán	0.3508	204	0.6579	155	0.7715	61	0.0810	251	0.4597	179	0.2988	165	0.0892	297
Jutiapa	2217	Quesada	0.3506	205	0.7035	121	0.6229	175	0.0000	306	0.3340	235	0.2426	312	0.3085	140
Guatemala	107	San Pedro Ayampuc	0.3504	206	0.7914	49	0.5607	207	0.1434	206	0.3972	213	0.2669	248	0.1263	262
Huehuetenango	1305	Nentón	0.3494	207	0.6028	197	0.8188	24	0.0703	258	0.1444	294	0.2611	272	0.2755	158
Jutiapa	2204	Agua Blanca	0.3490	208	0.3870	267	0.5947	193	0.3019	107	0.5522	132	0.2815	211	0.1957	207
Santa Rosa	612	Santa Cruz Naranjo	0.3485	209	0.6431	175	0.4536	268	0.0402	275	0.5103	157	0.4049	28	0.1724	224
Baja Verapaz	1502	San Miguel Chicaj	0.3471	210	0.2509	301	0.7610	76	0.2772	117	0.4768	169	0.2674	247	0.2532	177
Izabal	1802	Livingston	0.3470	211	0.5521	220	0.6254	172	0.0712	257	0.3140	246	0.3490	61	0.2506	179
Suchitepéquez	1016	San Juan Bautista	0.3457	212	0.3343	279	0.5169	228	0.2511	134	0.3922	215	0.2734	238	0.3760	96
San Marcos	1229	San Lorenzo	0.3438	213	0.6136	191	0.6223	176	0.2520	133	0.2906	255	0.3526	56	0.0712	310



Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Escuintla	507	La Gomera	0.3429	214	0.7908	50	0.6711	138	0.1165	228	0.2297	275	0.3203	109	0.0684	313
Chimaltenango	416	El Tejar	0.3413	215	0.2634	292	0.4854	248	0.1542	198	0.4172	200	0.3274	95	0.4297	68
Alta Verapaz	1605	Tamahú	0.3406	216	0.5967	200	0.4877	245	0.1300	216	0.6998	59	0.2492	296	0.1616	235
San Marcos	1212	Nuevo Progreso	0.3397	217	0.2949	286	0.7178	107	0.2440	140	0.4428	184	0.2649	255	0.2545	175
Sololá	719	Santiago Atitlán	0.3397	218	0.6991	124	0.6665	143	0.1209	223	0.2272	277	0.2659	253	0.1745	222
Baja Verapaz	1505	Granados	0.3393	219	0.8123	31	0.4945	243	0.1256	221	0.3518	228	0.3109	130	0.0884	300
Quetzaltenango	906	Cabricán	0.3387	220	0.4759	245	0.6378	165	0.0300	283	0.5853	120	0.3259	97	0.1972	204
San Marcos	1215	Malacatán	0.3384	221	0.1218	324	0.6625	148	0.3038	106	0.5950	114	0.2924	177	0.2684	164
Suchitepéquez	1011	San Miguel Panán	0.3383	222	0.7971	44	0.6834	131	0.1031	238	0.2063	280	0.2453	305	0.1308	257
Sololá	701	Sololá	0.3380	223	0.6721	141	0.1923	317	0.3160	97	0.6295	93	0.2776	219	0.1336	255
Jutiapa	2213	Conguaco	0.3342	224	0.6475	168	0.7807	57	0.1297	217	0.3328	236	0.2294	326	0.1067	282
Suchitepéquez	1003	San Francisco Zapotitlán	0.3331	225	0.5190	229	0.6130	183	0.1181	226	0.5038	163	0.3046	145	0.1494	240
Huehuetenango	1316	San Juan Atitán	0.3325	226	0.8239	25	0.5135	230	0.0452	274	0.3500	229	0.2660	251	0.1423	248
Santa Rosa	604	Casillas	0.3293	227	0.5938	204	0.4945	242	0.2359	148	0.3594	227	0.2831	208	0.1460	243
Huehuetenango	1329	San Gaspar Ixchil	0.3270	228	0.4759	246	0.5086	235	0.0194	289	0.4318	191	0.2900	190	0.3285	126
Escuintla	513	Nueva Concepción	0.3255	229	0.4703	248	0.5542	209	0.0717	256	0.3140	245	0.3348	77	0.2685	163
Huehuetenango	1312	La Democracia	0.3240	230	0.7840	54	0.4617	260	0.0545	265	0.4289	196	0.2991	164	0.0890	298
Quetzaltenango	912	San Martín Sacatepéquez	0.3233	231	0.1926	311	0.5524	210	0.1329	212	0.7616	40	0.2841	202	0.2732	161
Suchitepéquez	1017	Santo Tomas La Unión	0.3206	232	0.6485	166	0.5228	223	0.1645	186	0.2522	269	0.3107	132	0.1215	265
Jutiapa	2207	Atescatempa	0.3202	233	0.5818	212	0.5569	208	0.0129	295	0.6828	63	0.3149	122	0.0676	315
Sololá	709	San Andrés Semetabaj	0.3165	234	0.3939	266	0.5423	217	0.3079	103	0.5186	152	0.3026	151	0.0656	316
Zacapa	1907	Cabañas	0.3152	235	0.6550	160	0.6384	164	0.0895	248	0.3078	248	0.2587	278	0.1085	280
Huehuetenango	1319	Colotenango	0.3148	236	0.6562	157	0.4233	276	0.0520	267	0.3009	254	0.2804	213	0.2369	184
Sololá	713	San Lucas Tolimán	0.3123	237	0.0000	329	0.5856	197	0.3858	69	0.7747	35	0.2376	319	0.2032	197
Petén	1706	San Francisco	0.3120	238	0.6935	129	0.4764	252	0.0194	291	0.0000	319	0.2709	244	0.3292	123
Chimaltenango	406	Tecpán Guatemala	0.3108	239	0.4421	254	0.6875	130	0.1422	207	0.3797	223	0.2740	233	0.1294	258
Sacatepéquez	314	Alotenango	0.3102	240	0.1718	317	0.5511	212	0.3529	84	0.6104	106	0.3533	55	0.0692	312

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Huehuetenango	1327	Aguacatán	0.3092	241	0.5648	218	0.5810	199	0.0742	255	0.0788	300	0.2271	328	0.3202	133
Alta Verapaz	1616	Santa Catalina La Tinta	0.3089	242	0.7501	79	0.4072	278	0.0194	290	0.1803	286	0.2460	303	0.2626	168
Totonicapán	807	Santa Lucía La Reforma	0.3041	243	0.5114	233	0.6012	187	0.1371	209	0.3324	240	0.2517	293	0.1458	244
Zacapa	1905	Teculután	0.3040	244	0.7621	73	0.1260	326	0.0574	264	0.0000	317	0.3314	86	0.3577	106
Petén	1707	Santa Ana	0.3036	245	0.6665	146	0.3093	300	0.1585	194	0.3659	225	0.2823	209	0.1393	252
Huehuetenango	1306	San Pedro Necta	0.3035	246	0.7392	92	0.4500	269	0.0925	243	0.4125	204	0.2133	338	0.1028	284
Huehuetenango	1324	San Antonio Huista	0.3031	247	0.6947	126	0.5275	222	0.0000	310	0.3019	252	0.2603	274	0.1548	238
Huehuetenango	1322	Concepción Huista	0.3014	248	0.7348	97	0.4545	267	0.1097	232	0.1828	285	0.3303	90	0.0632	319
Sacatepéquez	315	San Antonio Aguas Calientes	0.2966	249	0.4171	262	0.6023	186	0.1511	201	0.5390	138	0.2968	169	0.0358	335
Jutiapa	2205	Asunción Mita	0.2963	250	0.4892	239	0.5370	220	0.0921	244	0.2553	267	0.3057	142	0.1752	220
Quiché	1418	Canillá	0.2953	251	0.4703	249	0.4206	277	0.1665	185	0.3890	219	0.2839	203	0.1619	234
Retalhuleu	1102	San Sebastián	0.2951	252	0.6280	186	0.3140	298	0.1300	215	0.5531	130	0.2966	170	0.0523	325
Sololá	704	Santa Lucía Utatlán	0.2949	253	0.3697	270	0.4637	257	0.3176	95	0.4647	175	0.3019	154	0.0490	329
Santa Rosa	611	Guazacapán	0.2945	254	0.5892	207	0.4666	255	0.0484	272	0.5559	129	0.2835	204	0.0605	320
Escuintla	512	San Vicente Pacaya	0.2945	255	0.5653	217	0.3920	285	0.0277	284	0.2719	260	0.3733	44	0.1669	229
Quiché	1419	Chicamán	0.2945	256	0.1572	320	0.6306	170	0.0989	240	0.3490	230	0.2397	317	0.3715	97
Quiché	1412	Joyabaj	0.2940	257	0.6708	143	0.4585	262	0.0129	296	0.3897	216	0.2935	176	0.0911	294
Quiché	1420	Ixcán	0.2933	258	0.2949	287	0.5467	214	0.1533	199	0.5915	117	0.3251	99	0.0878	301
Quetzaltenango	922	Flores Costa Cuca	0.2932	259	0.1218	322	0.5193	226	0.0810	250	0.5619	128	0.2872	195	0.3286	124
Suchitepéquez	1004	San Bernardino	0.2929	260	0.5352	224	0.4394	271	0.0129	301	0.6734	67	0.2469	300	0.1191	270
Jutiapa	2215	Pasaco	0.2897	261	0.5714	215	0.6117	184	0.0000	307	0.3328	238	0.3230	103	0.0597	321
Petén	1713	Las Cruces	0.2893	262	0.6616	152	0.5188	227	0.0397	276	0.1406	296	0.2962	173	0.1272	260
Huehuetenango	1326	Barillas	0.2878	263	0.6541	161	0.5364	221	0.1554	197	0.2390	273	0.2422	313	0.0452	330
Totonicapán	806	Santa María Chiquimula	0.2842	264	0.5744	214	0.5995	190	0.0141	292	0.5218	150	0.2138	337	0.0582	323
Jutiapa	2211	Comapa	0.2840	265	0.4803	242	0.4860	247	0.0220	287	0.4153	201	0.2554	286	0.1879	213
San Marcos	1214	El Rodeo	0.2826	266	0.7166	112	0.5491	213	0.1812	177	0.0000	314	0.2383	318	0.0583	322
Chimaltenango	402	San José Poaquil	0.2818	267	0.9145	1	0.1192	329	0.0265	285	0.1734	290	0.2617	269	0.1718	226

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Quetzaltenango	916	Zunil	0.2800	268	0.1218	321	0.5149	229	0.1719	183	0.4059	209	0.3016	158	0.2603	171
Suchitepéquez	1007	San Lorenzo	0.2796	269	0.3541	276	0.5722	202	0.0129	299	0.3648	226	0.2715	242	0.2214	188
Huehuetenango	1332	Unión Cantinil	0.2766	270	0.7189	111	0.6428	163	0.0387	277	0.0656	304	0.2539	290	0.0346	336
El Progreso	207	Sanarate	0.2756	271	0.0000	328	0.3317	293	0.3457	87	0.4322	190	0.3408	71	0.2579	172
Huehuetenango	1331	Santa Ana Huista	0.2749	272	0.7311	100	0.2667	305	0.0516	270	0.2605	265	0.2185	334	0.1757	219
Chimaltenango	414	Parramos	0.2712	273	0.3478	277	0.5110	232	0.0129	300	0.4303	193	0.2649	256	0.2020	198
Retalhuleu	1105	San Felipe Retalhuleu	0.2703	274	0.2634	296	0.2394	311	0.2418	142	0.5806	122	0.3293	94	0.1214	266
Quetzaltenango	907	Cajolá	0.2672	275	0.1572	319	0.5103	233	0.1040	236	0.4559	181	0.3120	128	0.1979	202
Sacatepéquez	311	Santa María de Jesús	0.2668	276	0.5265	226	0.2492	308	0.0774	254	0.4334	189	0.2574	281	0.1644	232
Petén	1711	Melchor de Mencos	0.2647	277	0.6297	185	0.4947	241	0.0065	302	0.1444	295	0.3052	144	0.0679	314
Quiché	1410	Cunén	0.2630	278	0.1926	314	0.6046	185	0.1176	227	0.4297	195	0.2251	330	0.1882	211
Quiché	1407	Patzité	0.2629	279	0.7369	93	0.4313	273	0.0903	246	0.0169	309	0.2800	215	0.0399	331
Huehuetenango	1318	San Mateo Ixtatán	0.2598	280	0.7113	115	0.2189	314	0.0516	271	0.5453	136	0.2108	339	0.0359	334
Chimaltenango	409	Patzicía	0.2596	281	0.5115	232	0.4549	266	0.1329	211	0.1334	298	0.2573	282	0.1151	275
Sololá	705	Nahualá	0.2576	282	0.5574	219	0.2835	302	0.0000	320	0.1500	293	0.2547	287	0.2615	169
Huehuetenango	1313	San Miguel Acatán	0.2555	283	0.6552	159	0.4035	280	0.0000	315	0.0000	326	0.2659	252	0.1669	230
Huehuetenango	1314	San Rafael La Independencia	0.2547	284	0.1598	318	0.6131	182	0.0387	279	0.1897	282	0.3377	75	0.2168	192
Sololá	702	San José Chacayá	0.2485	285	0.6945	127	0.0876	335	0.1635	188	0.2834	258	0.2450	307	0.0711	311
Izabal	1805	Los Amates	0.2479	286	0.3772	269	0.6007	188	0.0000	308	0.2578	266	0.3000	162	0.0750	307
El Progreso	202	Morazán	0.2454	287	0.1926	310	0.4010	282	0.0340	282	0.1734	289	0.3306	88	0.2909	147
Sacatepéquez	304	Sumpango	0.2450	288	0.4347	260	0.1003	332	0.3895	68	0.0000	313	0.3384	74	0.1007	286
Suchitepéquez	1006	Santo Domingo Suchitepéquez	0.2435	289	0.5897	206	0.1685	319	0.0000	326	0.2459	272	0.3103	133	0.1450	246
Quiché	1409	San Pedro Jocopilas	0.2420	290	0.5822	211	0.1892	318	0.0000	325	0.2540	268	0.2579	279	0.1811	215
Huehuetenango	1317	Santa Eulalia	0.2401	291	0.4678	251	0.4752	253	0.0000	313	0.2194	278	0.2684	246	0.0952	290
Huehuetenango	1321	Tectitán	0.2396	292	0.8419	16	0.1230	327	0.0000	331	0.0000	332	0.2628	264	0.1268	261
Huehuetenango	1330	Santiago Chimaltenango	0.2396	293	0.2634	298	0.5035	238	0.0000	312	0.0656	306	0.2468	301	0.3104	137
Quetzaltenango	919	El Palmar	0.2373	294	0.6892	130	0.1603	322	0.1200	224	0.0000	316	0.3008	159	0.0805	303

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Huehuetenango	1301	Huehuetenango	0.2356	295	0.2658	290	0.4794	249	0.0065	303	0.0656	305	0.4061	27	0.1408	249
Sololá	717	San Juan La Laguna	0.2335	296	0.2507	302	0.3836	286	0.1419	208	0.1734	288	0.2563	284	0.2040	196
Sololá	710	Panajachel	0.2328	297	0.5467	221	0.0657	339	0.1767	178	0.1500	292	0.3197	110	0.0928	292
Jalapa	2102	San Pedro Pinula	0.2293	298	0.6582	154	0.3213	295	0.0000	318	0.0094	311	0.2440	309	0.1139	276
Escuintla	506	Tiquisate	0.2290	299	0.4385	259	0.5037	237	0.0000	311	0.0000	325	0.3492	60	0.0637	318
Retalhuleu	1109	El Asintal	0.2289	300	0.3697	272	0.4666	256	0.1359	210	0.0000	315	0.2519	292	0.1340	254
Retalhuleu	1101	Retalhuleu	0.2275	301	0.1926	312	0.5641	205	0.0000	309	0.0000	324	0.4965	12	0.0511	328
Zacapa	1908	San Diego	0.2261	302	0.5204	228	0.1966	315	0.0129	298	0.0000	322	0.2643	259	0.2436	181
Quiché	1416	Sacapulas	0.2257	303	0.0000	339	0.3767	289	0.1320	213	0.4053	210	0.2627	265	0.2536	176
Escuintla	504	Siquinalá	0.2245	304	0.7424	87	0.0636	340	0.0000	340	0.0000	340	0.3505	59	0.0769	304
Sololá	708	Concepción	0.2167	305	0.6530	162	0.1064	331	0.0000	334	0.0000	334	0.3233	101	0.1093	279
Huehuetenango	1315	Todos Santos Cuchumatán	0.2167	306	0.4405	258	0.1645	321	0.0000	328	0.0000	329	0.3776	43	0.1733	223
Totonicapán	805	Momostenango	0.2156	307	0.0000	331	0.6451	162	0.0584	262	0.3328	237	0.2620	268	0.1397	251
Huehuetenango	1311	La Libertad	0.2141	308	0.3619	275	0.4618	258	0.0000	314	0.2844	257	0.2529	291	0.0511	327
Suchitepéquez	1009	San Pablo Jocopilas	0.2141	309	0.4570	252	0.4570	264	0.0366	280	0.1406	297	0.2464	302	0.0279	338
Quiché	1402	Chiché	0.2129	310	0.2280	307	0.3800	287	0.1119	230	0.2647	263	0.2736	236	0.0958	289
Quiché	1415	San Miguel Uspantán	0.2129	311	0.0000	338	0.3220	294	0.0000	317	0.4403	186	0.3134	126	0.2566	173
Sololá	712	San Antonio Palopó	0.2127	312	0.0471	327	0.3506	291	0.2668	123	0.1734	287	0.2767	223	0.1663	231
Petén	1705	La Libertad	0.2124	313	0.4025	265	0.3204	296	0.0199	288	0.0000	318	0.2994	163	0.1565	236
Huehuetenango	1320	San Sebastián Huehuetenango	0.2077	314	0.2884	288	0.4263	274	0.0581	263	0.2669	262	0.2420	314	0.0725	309
Suchitepéquez	1005	San José El Ídolo	0.2043	315	0.2634	294	0.4777	251	0.0137	293	0.2344	274	0.2479	297	0.0856	302
Quiché	1403	Chinique	0.2017	316	0.6302	184	0.0674	338	0.0000	339	0.0000	339	0.2322	325	0.1724	225
San Marcos	1226	Sipacapa	0.1985	317	0.0000	337	0.4070	279	0.0968	241	0.2475	270	0.2743	231	0.1970	205
Quiché	1405	Chajul	0.1937	318	0.6306	182	0.1173	330	0.0000	333	0.0094	312	0.2614	271	0.0750	305
Escuintla	501	Escuintla	0.1921	319	0.2634	293	0.3183	297	0.0065	304	0.0000	323	0.4024	31	0.0737	308
San Marcos	1221	La Reforma	0.1921	320	0.5391	223	0.2739	304	0.0520	268	0.0563	307	0.2473	299	0.0004	340
Suchitepéquez	1019	Pueblo Nuevo	0.1869	321	0.6011	199	0.0709	337	0.0000	338	0.0000	338	0.2591	275	0.0987	287

Departamento	Código Municipio	Municipio	RGM		IPC		IIC		ISP		IGA		IGF		IGE	
			Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto	Punteo	Puesto
Suchitepéquez	1014	Patulul	0.1867	322	0.4681	250	0.1555	323	0.0065	305	0.0750	301	0.2325	324	0.1344	253
San Marcos	1228	Río Blanco	0.1782	323	0.4405	257	0.2647	306	0.0129	297	0.0000	321	0.2763	224	0.0376	332
San Marcos	1213	El Tumbador	0.1778	324	0.1218	323	0.6487	160	0.0129	294	0.0000	320	0.2916	182	0.0288	337
Sololá	715	San Pablo La Laguna	0.1762	325	0.0000	330	0.4011	281	0.0900	247	0.1615	291	0.2891	191	0.1284	259
Alta Verapaz	1611	San Agustín Lanquín	0.1697	326	0.1926	316	0.1937	316	0.0000	324	0.3369	234	0.2418	315	0.1170	273
Huehuetenango	1328	San Rafael Pétzal	0.1686	327	0.3697	273	0.1545	324	0.0000	329	0.0000	330	0.3060	140	0.0885	299
Sololá	711	Santa Catarina Palopó	0.1665	328	0.2280	304	0.1309	325	0.0000	330	0.0000	331	0.3835	38	0.1161	274
Huehuetenango	1323	San Juan Ixcoy	0.1632	329	0.3343	280	0.1198	328	0.0000	332	0.0000	333	0.2637	262	0.1516	239
Chimaltenango	413	San Andrés Itzapa	0.1625	330	0.2509	300	0.0938	333	0.0000	335	0.0000	335	0.3092	137	0.1776	217
Sololá	714	Santa Cruz La Laguna	0.1577	331	0.0600	325	0.3921	284	0.0000	316	0.0094	310	0.3628	49	0.0647	317
Huehuetenango	1310	Santa Bárbara	0.1552	332	0.2124	309	0.2233	313	0.0000	323	0.0563	308	0.2645	258	0.1194	269
San Marcos	1222	Pajapita	0.1541	333	0.0000	335	0.3105	299	0.1752	180	0.2272	276	0.2770	222	0.0055	339
Quetzaltenango	913	Almolonga	0.1531	334	0.0000	333	0.2240	312	0.0000	322	0.3015	253	0.3303	91	0.0904	296
Quiché	1414	San Andrés Sajcabajá	0.1489	335	0.1926	315	0.2959	301	0.0000	319	0.0000	327	0.2546	289	0.0982	288
Quiché	1417	San Bartolomé Jocotenango	0.1424	336	0.0000	340	0.3444	292	0.0387	278	0.3140	247	0.2204	333	0.0513	326
Suchitepéquez	1012	San Gabriel	0.1374	337	0.2634	295	0.0710	336	0.0000	337	0.0000	337	0.2572	283	0.1227	264
Petén	1702	San José	0.1277	338	0.2779	289	0.0905	334	0.0000	336	0.0000	336	0.2789	218	0.0364	333
San Marcos	1224	San José Ojetenam	0.1226	339	0.0000	336	0.2789	303	0.0000	321	0.0672	303	0.2641	261	0.0905	295
Quetzaltenango	908	San Miguel Sigüila	0.1218	340	0.0000	332	0.1670	320	0.0000	327	0.0000	328	0.2452	306	0.1988	201



**Apoyo técnico y financiero de cooperación internacional**  
En el marco de los Programas Conjuntos de Desarrollo Rural Integral Cuilco e Ixil  
PNUD / Suecia  
Cooperación Alemana (GIZ)

Con el apoyo de:

