



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES
DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

MANUAL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN 2021



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
a. Objetivo general	4
b. Objetivos específicos	4
III. DEFINICIONES.....	5
IV. DISEÑO DEL SEGUIMIENTO	14
a. Fases básicas para iniciar las actividades de seguimiento de la ANAM.	18
V. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	30
a. Fases básicas para iniciar las actividades de evaluación	34
VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	39
VII. ANEXOS.....	40



I. INTRODUCCIÓN

La Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, por su dinámica de trabajo, requiere de contar con un marco conceptual y metodológico de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación sólido, que permita la implementación de un modelo de gestión enfocado a resultados. Este diseño del marco referido permitirá a ANAM implementar los mecanismos y procedimientos idóneos, que faciliten de una manera sistematizada definir las condiciones para promover los cambios hacia una gestión innovadora, enfocada al cambio para el fortalecimiento municipal nacional y al impacto en sus comunidades, al contar con los conceptos y metodología para planificar, dar seguimiento y evaluar las intervenciones institucionales.

El Manual dará énfasis al seguimiento y evaluación de indicadores de gestión, con el objeto de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Operativo Anual 2021, como instrumento de direccionalidad del corto, mediano y largo plazo, y establecer los mecanismos y procesos para lograr las aspiraciones y mandatos definidos en los estatutos establecidos en el Acuerdo Gubernativo 899-92, modificados el 14 de mayo de 2016.

Dentro del ámbito del desarrollo de las actividades que apoya la ANAM, por su naturaleza, existe la necesidad de la implementación del Manual para el Seguimiento y Evaluación de Indicadores de Gestión. Este contiene un conjunto de procedimientos y mecanismos para la gestión, recolección, análisis, interpretación y uso de la información, enfocada a resultados y al impacto en correlación directa con el Plan Operativo Anual 2021 referido con anterioridad, que se sustenta en su misión, visión, objetivo general, ejes y objetivos estratégicos y transversales de dicho instrumento de planificación y gestión.

Los procesos de seguimiento y evaluación de la ANAM suponen la realización, en una forma lógica y coherente, de varios pasos o fases de reflexión y acción que parten de la formulación de una Situación Final deseada que se alcanza por medio de la medición/valoración de los resultados obtenidos y alcanzar una eficiente administración en gestión municipal. Este proceso justifica la necesidad de este Manual como referente para establecer mecanismos para capitalizar los avances obtenidos de una forma sistémica.

Dado que el seguimiento y evaluación son diferentes, y que, para garantizar una acción articulada y coherente de la información manejada en distintos momentos por diferentes actores involucrados, se requiere contar con un proceso que permita: “usar” sistemática y



coherentemente la información manejada y generada y tener una “mirada completa” de lo que pasa institucionalmente.

La construcción de los procesos de seguimiento y evaluación será considerada como un instrumento dinámico y participativo que permitirá a la ANAM, conocer de manera oportuna cómo deben de ser desarrollados los Ejes Estratégicos y cómo desarrollar los aspectos del contexto que tienen relación con los resultados esperados, lo cual permitirá contar con insumos valiosos para la toma de decisiones y así, incidir de manera directa en la eficiencia y eficacia institucional en relación a sus objetivos estratégicos, misión y visión.

El sistema propuesto tiene una serie de principios definidos; dentro de los cuales, el más importante, es que sea parte de un modelo participativo para su operación. Por otra parte, existen algunos principios importantes que se definen bajo la óptica del modelo de gestión por resultados, a los cuales es necesario prestarles atención prioritaria y que se detallan a continuación:

Principio de eficacia. La calidad en la gestión de la ANAM comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas e indicadores, orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las municipalidades y del vecino.

Principio de eficiencia. La gestión de la ANAM debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

También se debe considerar, que todo proceso de gestión pública, debe perseguir la creación de valor público, lo que debe reflejarse en resultados e impactos cuantificables que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones. Por lo que, para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas trazadas con sistemas de información para que el seguimiento y evaluación sean rigurosos y oportunos, facilitándose la toma de decisiones y medidas correctivas.

Es importante mencionar que los alcances establecidos en la visión establecida en el Plan Operativo Anual 2021 de la ANAM: “Defender la autonomía local y los intereses de los municipios de la República de Guatemala, impulsando la descentralización del Estado, apoyando a las municipalidades en sus tareas de servicio a la comunidad y en el crecimiento de sus territorios” requiere del establecimiento de un Sistema sólido que permita definir los procesos,



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

instrumentos y mecanismos en la búsqueda de la consecución de dicha visión y los mecanismos para verificar oportunamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Este instrumento debe ser revisado de manera periódica, ya que los sistemas de seguimiento y evaluación, en el marco de una realidad dinámica y cambiante en las sociedades y las instituciones que promueven el desarrollo sostenible, requieren enfoques y nuevos modelos de intervención, que surgen como producto de las experiencias y de la necesidad de innovar, lo cual define visualizar la construcción de instrumentos flexibles y no estáticos enfocados al cambio y a incrementar los resultados y el impacto de las acciones implementadas.



II. OBJETIVOS DEL MANUAL

El Manual de Seguimiento y Evaluación de Indicadores de Gestión, contendrá el conjunto de acciones y procesos que buscarán los siguientes objetivos:

a. Objetivo general

Ser una herramienta para dar seguimiento y evaluación a acciones institucionales, planes o proyectos de la ANAM, para la toma de decisiones.

b. Objetivos específicos

- Retroalimentar y guiar las estrategias y acciones con el fin de lograr el máximo impacto acerca del objetivo general previsto¹.
- Contribuir con el funcionamiento eficaz y eficiente de la implementación de las Actividades, verificando el desempeño y el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales.
- Mejorar la gestión y funcionamiento de la institución.
- Promover la transparencia y rendición de cuentas de la gestión Institucional.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones a nivel superior.
- Conocer el grado de cumplimiento de la planificación institucional.

La información generada por el seguimiento y evaluación, contribuirá a generar procesos de retroalimentación a diferentes niveles: en la Junta Directiva, la Presidencia, la Dirección Ejecutiva; así como, al interior de la Secretaría Administrativa para el Fortalecimiento Municipal y la Secretaría Operativa, con el propósito de identificar los procesos, las necesidades de mejoras en la gestión y operatividad de las mismas, a través de la implementación de ajustes y correcciones en las intervenciones.

Así mismo, facilitará la identificación de aciertos y desaciertos con respecto al desempeño institucional, lo cual permitirá, de manera oportuna, establecer razones de atrasos y desviaciones en los objetivos que faculden la toma de decisiones para hacer los ajustes oportunos y generar información confiable que ayude a determinar si se han alcanzado los resultados y objetivos planificados anualmente y conocer el nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los mismos.



III. DEFINICIONES

Antes de comenzar con la presentación del diseño del seguimiento y evaluación contenidos en este manual, es conveniente aclarar algunas ideas y conceptos básicos de estos, así como su relación con los indicadores, sus niveles, su periodicidad de medición y algunos aspectos estratégicos de su relación con la planificación.

Seguimiento. Se define como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados, efectos e impactos en el entorno de la población objetivo. Así, el seguimiento permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución.

Con un extendido consenso sobre la finalidad del seguimiento, como se define en el párrafo anterior, en la actualidad existen dos tendencias sobre el significado y el alcance de los sistemas de seguimiento. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ejecutado. La otra, en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento.

También se puede definir como un proceso de evaluación continua sobre los avances en el cumplimiento de los planes operativos de la ANAM, generando información sobre la entrega de insumos, cumplimiento de metas, y cronogramas de trabajo; lo cual aporta información estratégica para la toma de decisiones. Dicho proceso puede ser automatizado y requiere de contar con el capital humano especializado para tal fin, el cual aporta las directrices sobre los instrumentos y procesos para desarrollar el seguimiento. El Seguimiento tiene una característica obligatoria, la cual es la participación activa en los procesos de todos los actores. Para el desarrollo de los procesos de seguimiento se diseñan los instrumentos, procesos y mecanismos para la obtención y recolección rutinaria de información acerca del avance de las actividades, resultados e insumos de los procesos de las diferentes Secretarías y Direcciones de la ANAM.

El seguimiento proporcionará información oportuna y confiable para analizar la situación actual de las acciones; identificar problemas y buscar soluciones; verificar el cumplimiento del tiempo estipulado de las actividades y metas; tomar decisiones informadas y oportunas acerca de los recursos humanos, financieros, materiales y equipo; y, medir el progreso hacia los resultados



esperados. Este Seguimiento se considera como un sistema de alerta temprana para la toma de decisiones oportunas orientadas al logro de los resultados previstos. (adaptado de Verónica E. Viñas, 2005)

Evaluación. Se define como un proceso articulado y sistémico que se enfoca al diseño de los mecanismos e instrumentos para analizar la relación entre logros de actividades y avances en los resultados (efectos), para introducir ajustes necesarios y garantizar avance hacia los objetivos (impactos), estos procesos están íntimamente ligados a indicadores predefinidos institucionalmente. La evaluación permite medir los cambios en las mejoras de los servicios de la ANAM que prestan a las municipalidades y de estos a sus usuarios (adaptado de Verónica E. Viñas, 2005)

Considerando los dos conceptos anteriores, la ANAM aplicará el seguimiento como el proceso que permite describir y calificar el cumplimiento del Plan Operativo Anual (plan de trabajo) y la evaluación como el proceso que permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos que dan una razón de ser al plan operativo anual 2021. En la medida en que la evaluación revela un logro de mejoras en fortalecimiento dentro de la ANAM y hacia las Municipalidades, el monitoreo genera valiosa información para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa que se evalúa y dicho cumplimiento.

Indicadores de Gestión. Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. (Camejo Joanna, 2012).

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos.

En otras palabras, los indicadores de gestión son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y resultados. Un indicador, como unidad de medida, permite el seguimiento y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional,



mediante su comparación en el tiempo, con referentes externos e internos. Dos funciones básicas son atribuibles a los indicadores de gestión: la **función descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa, política, etc.; y, la **función valorativa**, que consiste en añadir a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo.

Así, los indicadores de gestión se definen como un factor o variable de tipo cuantitativo o cualitativo que se emplea para medir el logro, para reflejar los cambios (resultados) o para medir el desempeño en un proyecto o una intervención específica, en este caso de las actividades relacionadas a las funciones de la ANAM.

Aspectos importantes a considerar en la definición de indicadores de gestión:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos objetivo.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.
- Deben ser pertinentes (deben tener una clara relación con los objetivos y metas).
- Comprensibles (deben ser sencillos y claros, no ambiguos).
- Factibles (deben ser realizables dentro de las capacidades institucionales según el tiempo y los recursos disponibles).
- Representativos (para todos los sectores y todos los actores sociales de relevancia); y,
- Sólidos y confiables (su medición no debe variar por el momento en qué se mide, ni por la persona quien hace la medición).



Existen tipos de indicadores, a continuación, se detallan los mismos:

Tipologías de indicadores. Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

En este sentido, el diseño o elaboración de indicadores y su respectiva clasificación permite mucha flexibilidad de acuerdo a lo que es necesario controlar o evaluar. Por ejemplo, la forma cómo se están utilizando los recursos; el nivel de cumplimiento de los objetivos, los cambios asociados a una actuación, etc. En todos los casos, la clave está en seleccionar el conjunto de indicadores pertinentes para cada necesidad de seguimiento o evaluación. De manera general, las tipologías de indicadores se diferencian en función de tres aproximaciones: a) la posición relativa que ocupan los indicadores en el proceso de trabajo que es objeto de seguimiento o evaluación; b) el objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores; y, c) el ámbito de medición de los indicadores.

Por la posición relativa que ocupan los indicadores, estos se clasifican de la siguiente manera:

- **Indicadores de actividades.** Se diseñan para dar seguimiento y documentar el número de actividades conducidas y/o su grado de cumplimiento (por ejemplo, - el número de eventos de capacitación ofrecidos o el número de demostraciones presentadas).
- **Indicadores de proceso.** Se utilizan para el monitoreo de la pertinencia de los procesos de transformación que se están llevando a cabo para generar los bienes y/o servicios esperados. En este nivel, el seguimiento se concentra en la verificación del avance en la consecución de las metas en el marco de los procesos de trabajo de la organización. Describen los bienes y servicios producidos por las actividades planificadas, como el número de trabajadores municipales beneficiarios capacitados o el número de mujeres involucradas en servicios municipales.
- **Indicadores de producto:** Permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las actividades. En este nivel se concentra en establecer si los productos y/o servicios esperados se han generado en forma oportuna y con la calidad requerida. Describen

cambios en condiciones o comportamientos resultantes de haber alcanzado las metas previstas.

- **Indicadores de efecto e impacto.** Se diseñan para dar seguimiento a los cambios en el entorno atribuibles a la ejecución del proyecto, programa o política. Estos indicadores se orientan a evaluar los cambios en las condiciones de vida de las poblaciones producto de los servicios municipales brindados. Miden el cambio real en las condiciones del problema de base identificado, incluyendo cambios en la situación de medios de vida, salud, educación, riqueza, mejora del medio ambiente; entre otros.

Los indicadores de actividades y productos son típicamente más fáciles de medir que el efecto o los indicadores de impacto, aunque ellos ofrecen solo una medida indirecta del éxito del proyecto. Se asume, basado en la lógica de los proyectos y las intervenciones, que los logros de ciertos productos eventualmente resultarán, pero no podemos medir ese cambio directamente, ni tampoco demostrarlo.

Como procesos, el seguimiento y la evaluación constituyen una estrategia y función importante de las autoridades de las instituciones, que sirve para conocer el avance del proceso de desarrollo que se está ejecutando y para valorar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos, proporcionando la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que mejoren la marcha institucional, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Tipos de indicadores.



De esta forma, la evaluación institucional es un proceso complejo, ya que de la implementación oportuna del seguimiento y evaluación dependerá la calidad de los quehaceres, el nivel de

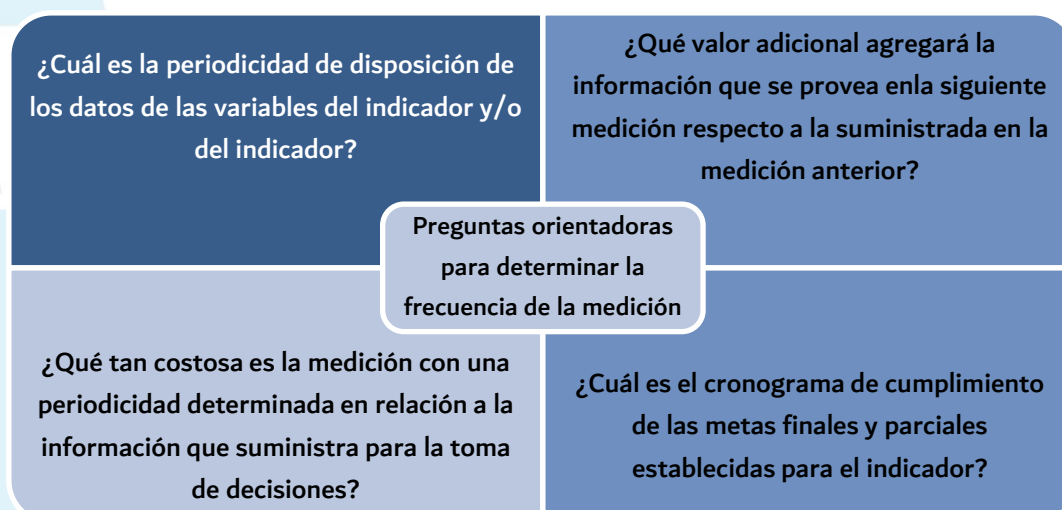
cumplimiento de la misión, el nivel de logro del objetivo general y estratégicos propuestos, dependerá en qué medida nos acercamos a la visión institucional integradas en la planificación estratégica.

Aspectos relacionados a la periodicidad de su medición.

Los indicadores deben de ser planteados desde el inicio de las acciones institucionales, planes o proyectos. Las autoridades institucionales deben marcar la pauta para que sean reportados de manera mensual, trimestral, semestral o anual. Dependiendo del indicador del que se trate, se ajustará su entrega. Además, se debe designar un personal entrenado; capacitado; comprometido con el plan, programa o proyecto; conocedor de los objetivos y logros finales deseados y abierto al perfeccionamiento de su labor y a las modificaciones que puedan surgir.

Por ello, las autoridades responsables de la entrega de productos deben responder a las preguntas orientadoras para determinar la frecuencia de medición según se muestra en la figura 2.

Figura 2. Preguntas orientadoras para determinar la frecuencia de medición.



Aspectos estratégicos de la planificación, seguimiento y evaluación.

La figura 3 refleja la interacción entre la planificación y su seguimiento y evaluación en sus diferentes fases. Las flechas gruesas indican los problemas identificados y el planteamiento de resultados que deben generar impactos. Las flechas de línea continua delgadas indican lo que



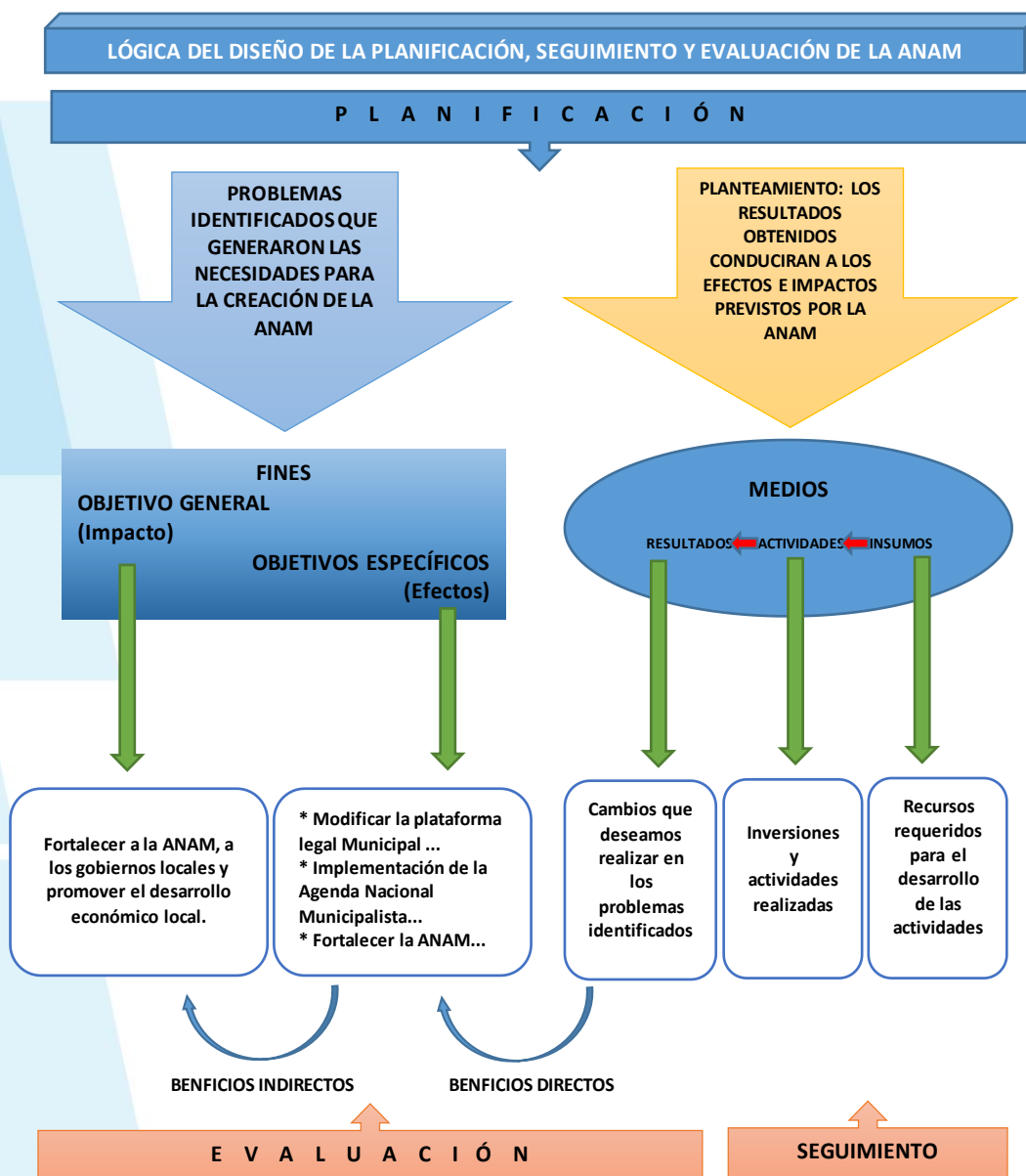
se espera de los medios y fines establecidos; asimismo, los resultados de los medios permiten el alcance de beneficios directos en los fines, los cuales inciden en el alcance de los beneficios indirectos de estos fines.

La identificación de los medios describe los insumos requeridos, las actividades a planificar y los resultados esperados. Los insumos identifican los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades. Las actividades identifican las metas que la institución debe alcanzar para lograr su misión y los resultados identifican los cambios que deseamos realizar en los problemas identificados. Estos resultados generarán beneficios directos para el alcance de los fines.

La definición de los fines permitirá la identificación de los objetivos general y específicos, que deben ser claramente expresados para que las personas puedan evaluar si los objetivos se han alcanzado o no.

El proceso de seguimiento se implementará para los medios, ya que, en éstos, regularmente, se reflexiona sobre el grado en el cual las metas están siendo cumplidas y si los planes operativos están siendo implementados. Mientras que el proceso de evaluación debe implementarse en los resultados y los fines de la institución para determinar el grado de alcance o éxito de la misma.

Figura 3. Aspectos estratégicos de la planificación, seguimiento y evaluación.



En la figura 4 se muestra el tipo de información que mide la frecuencia con que se hace, la fuente de información que provee los datos y de qué grupo se obtiene la información. El proceso de seguimiento se constituye en fuente de información gerencial que registra y da seguimiento a la operación de los planes, proporciona datos; permite ver el avance de los acontecimientos y en qué medida se acerca a las metas planteadas, si es dinámica y participativa.

Figura 4. Factores del seguimiento y evaluación.

FACTORES		Qué mide	Frecuencia	Fuente	Qué grupo
Seguimiento	Información gerencial	Productos Insumos	Mensual Trimestral	Secretarías y Direcciones de la ANAM	Personal de la ANAM
	Efectos	Efectos intermedios	Semestral Anual	Personal de ANAM	Muestra de personal de ANAM
Evaluación		Impacto final	Informes cada año	Personal de ANAM y municipalidades	Muestra de personal de ANAM y municipalidades

Matriz de usuarios/actores de los procesos de seguimiento y evaluación.

En la figura 5 se presenta la propuesta de matriz para la identificación de usuarios/actores en los procesos de seguimiento y evaluación, la misma se debe construir con la participación del personal de la ANAM a partir de los productos y metas definidos por cada uno de ellos según el Plan Operativo Anual.

Figura 5. Matriz de usuarios/actores de los procesos de seguimiento y evaluación.

Grupo de actores / usuarios	Rol en la planificación operativa anual o cómo contribuye al impacto	Necesidades de Información	Participación en				
		Tipo Frecuencia	Recolección	Organización y análisis	Reporte	Uso de la información	Formato de comunicación
Dirección Jurídica	Registro de actividades de asesoría	Mensual	X				
Secretaría Operativa	Registro de actividades	Anual	X	X			
Dirección Ejecutiva	Registro de Actividades		X	X			
	Toma de decisiones	Mensual				X	X
Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal	Registro de actividades		X	X			
	Preparación de Informes			X	X	X	



IV. DISEÑO DEL SEGUIMIENTO

Marco conceptual. El seguimiento se define como el proceso de evaluación continua sobre los avances en la implementación de los planes operativos de la ANAM, lo cual genera información sobre la entrega de insumos, cumplimiento de metas y cronogramas de trabajo; esto aporta información estratégica para la toma de decisiones. Dicho proceso puede ser automatizado y requiere de contar con el capital humano especializado para tal fin, el cual aporta las directrices sobre los instrumentos y procesos para desarrollar el seguimiento. El seguimiento tiene una característica obligatoria, la participación activa en los procesos de seguimiento de todos los actores.

Durante la planificación se definen los cambios esperados, los indicadores para verificarlos, las actividades a realizar para lograrlos y los recursos requeridos.

Para cada objetivo se especifican los productos necesarios para lograr el cambio a nivel de efecto y definir las actividades para cada producto.

El seguimiento es otro mecanismo de administración de las intervenciones. Es propiamente dicho, el sistema informativo que se emplea para evaluar el progreso, los resultados y el impacto del mismo. El seguimiento se refiere a la recogida regular (y el análisis y el uso) de información dentro de los procesos de trabajo y los servicios y/o bienes provistos institucionalmente sobre su progreso y desempeño. El seguimiento es importante para ayudar al personal institucional que tiene responsabilidad directa en dar respuesta a los usuarios y a otras partes interesadas en determinado plazo de duración aportándoles insumos de análisis y reflexión sobre los procesos implementados y los resultados que se obtienen de manera oportuna.

Características principales. El seguimiento se constituye en fuente de información gerencial que proporciona datos, registra y da seguimiento a la operación de las acciones; permite ver el avance de los acontecimientos y en qué medida se acerca a las metas planteadas (mejores prácticas, rendimientos, tendencias y patrones); es dinámica; verifica en el lugar de los hechos el cumplimiento y propiedad de la programación de actividades y sus metas; el cumplimiento de normas, existencia y uso apropiado de los insumos.



Flujograma del proceso de seguimiento. El seguimiento se basa en los planes operativos anuales, los cuales se construyen participativamente con todos los niveles de gestión de la ANAM. En esta construcción, se obtienen las pautas clave para definir los planes de seguimiento, que se basan en indicadores especialmente de proceso (entrega de insumos) y producto que se definen en el cumplimiento de la transformación de los insumos; por ejemplo, los indicadores de insumos y productos pueden apreciarse en las intervenciones de la ANAM de la siguiente manera:

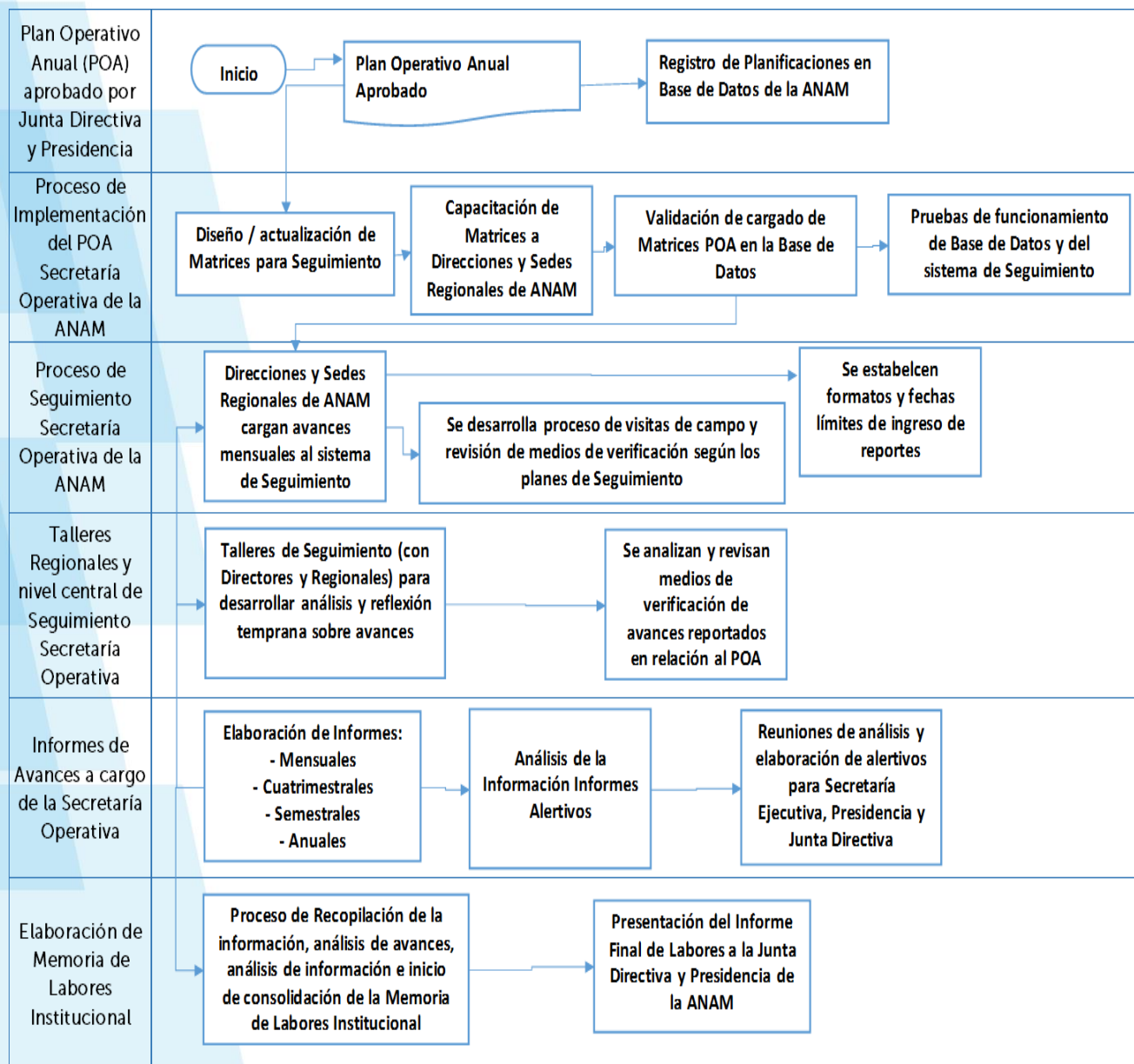
Indicador de producto: emisión de al menos, 60 opiniones jurídicas a alcaldes, directores financieros, jueces de asuntos municipales y otras dependencias municipales.

Indicador de efecto: al año 2018, al menos el 50% de las municipalidades del país han recibido el apoyo y asesoría jurídico-legal de la ANAM para fortalecer su ámbito jurídico-legal.

La diferencia clave en los indicadores apreciados anteriormente radica en que el equipo jurídico de la ANAM provoque que se logre un cambio en el ámbito jurídico-legal de las municipalidades al implementar sus acciones a nivel local.

La ruta establecida para los procesos de seguimiento se presenta en la figura 6 de estas actividades en la página siguiente.

Figura 6. Flujograma del seguimiento.



En la primera columna del flujograma se anota la actividad principal a desarrollar y la unidad que corresponde realizarla. Es a la Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal la que le corresponde elaborar el POA y su presentación al Director Ejecutivo para su presentación y aprobación. El POA se elabora con los aportes e insumos de las demás



Secretarías y Direcciones. Por lo tanto, le corresponde también la elaboración de los informes alertivos.

Como se indicó anteriormente, el proceso de seguimiento debe ser participativo. El personal de las diferentes Secretarías y Direcciones deben ejecutar las actividades planificadas en el POA que les correspondan, así como ingresar los avances de las actividades ejecutadas en las matrices de seguimiento.

Para el proceso de seguimiento, el personal de la Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal debe elaborar los planes de seguimiento que correspondan para realizar las visitas de campo correspondientes y contrastar los datos enviados a esta Secretaría contra los registros que presenten las otras Secretarías y Direcciones como medio de verificación.

Informes alertivos. Los informes alertivos se elaboran con la información de avance que las Secretarías y Direcciones envían. En este informe se contrasta la información de lo planificado con lo ejecutado, cuyos resultados son presentados a la Dirección Ejecutiva para su conocimiento y toma de decisiones. En este sentido, los informes alertivos permiten ver el avance de los acontecimientos y en qué medida se acerca a las metas planteadas (mejores prácticas, rendimientos, tendencias y patrones). En los anexos se presenta el contenido mínimo que se recomienda lleven los informes alertivos.

Matrices POA. Las matrices POA se presentan y describen en la Fase 3 del Llenado de Instrumentos para el Seguimiento del POA. Es en esta matriz donde se planifican las metas físicas para cada una de las actividades planificadas, que servirán para el seguimiento del POA. La Matriz POA es específicamente el Instrumento I. Programación Metas Físicas y Necesidades Financieras, el cual se describe en el apartado correspondiente.

Matrices para seguimiento. En cuanto a las matrices para seguimiento, se recomienda utilizar el mismo formato de matrices POA, ya que, en este se registra el objetivo estratégico, las estrategias, las acciones y las actividades que cada una de las Secretarías y Direcciones tienen a su cargo para dar cumplimiento. Estas matrices se utilizan en la fecha de reporte mensual fijada para el efecto por la Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal.



a. Fases básicas para iniciar las actividades de seguimiento de la ANAM.

Fase I. Análisis del diseño de indicadores del POA. Esta fase se sugiere se realice a finales de año o inicios del siguiente para ejecutarse en ese ejercicio fiscal, en una reunión técnica donde participe el Secretario Administrativo y de Fortalecimiento Municipal y sus cuatro Directores, el Secretario Operativo y el Secretario de Coordinación Regional, con el objetivo de revisar los indicadores anuales de seguimiento propuestos en el Plan Operativo Anual -POA- o proponer nuevos de acuerdo al avance en el alcance del objetivo general y de los estratégicos, observando la clara jerarquía de Actividades->Resultados->Efecto->Impacto. En esta fase se deben responder los siguientes aspectos clave para el proceso de seguimiento:

¿Cómo se va a recoger la información? La información se recopilará a través de los instrumentos desarrollados (formatos) para el efecto, información que parte de las actividades desarrolladas. Una vez anotada en los instrumentos, se ingresará al sistema informático de seguimiento y evaluación de la ANAM o en hojas Excel si aún no se cuenta con este sistema.

¿Quién va a recogerla? Cada Secretario, Director, Jefe de Sede Regional, Encargado de Unidades, definirá que persona de su equipo será la responsable de obtener la información e ingresarla a los instrumentos desarrollados (formatos).

¿Cómo se va a analizar la información recogida? El análisis se hará a partir del avance de los indicadores definidos para cada nivel (producto, efecto). El sistema informático deberá presentar los reportes (la documentación) necesaria para presentar el avance de los indicadores. Si aún no se cuenta con el sistema informático, la información se deberá hacer en los formatos Excel diseñados para el efecto.

¿Quién la va a analizar? La información ingresada al sistema y presentada en los reportes la analizará la Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal de la ANAM, quien hará los informes necesarios, según la frecuencia establecida (mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual). Para ello debe consolidar e integrar la información y hacer los informes respectivos.

¿Quién va a recibir los resultados? Los informes de seguimiento se presentarán en reuniones programadas para el efecto, con la Dirección Ejecutiva y Presidencia para su revisión y aprobación. Una vez aprobado, se presentará al Junta Directiva de la ANAM.



Fase 2. Diseño del Plan de Seguimiento del POA. Para elaborar el plan de seguimiento, el equipo retoma los indicadores anuales de gestión y decide sobre los datos necesarios para medirlos; incluyendo, la fuente y el método de recolección (que pueden ser los datos de lo ejecutado en el mes o datos de una fuente externa que evidencia el cambio surgido como resultado de las actividades realizadas por la ANAM), la frecuencia de recolección, el análisis de los datos, la difusión y utilización de la información.

Preguntas que se responden con el seguimiento

- ¿Aumenta el acceso de las municipalidades a los servicios de la ANAM? (contar con el registro de las municipalidades que se atienden y los servicios que se prestan a cada una).
- ¿Mejora la participación de las municipalidades? (contar con el registro del número de personal por municipalidad participando en las actividades de la ANAM).
- ¿Mejora la calidad de atención a las municipalidades? (contar con el registro de la fecha en que las municipalidades solicitan un servicio y la fecha en que se entrega lo solicitado. Esto para definir el tiempo en la entrega de lo solicitado y si el servicio entregado logró ayudar a la municipalidad en la resolución de su situación específica).
- ¿ANAM proporciona el volumen de servicios esperados? (seguimiento del POA).
- ¿Logra una proporción aceptable de costo por unidad de producto? (análisis del costo/beneficio de los productos entregados; utilizando para ello los resultados ejecutados por mes, cuatrimestral, semestral, anual y los recursos financieros utilizados para el efecto. Esto implica llevar un control en la utilización de recursos por unidad administrativa, acción y actividades).

Fase 3: Completado de instrumentos para el seguimiento del POA. Una vez realizado el plan de seguimiento, en donde se determinan los datos necesarios para la construcción de indicadores de productos/resultados seleccionados, el equipo de las Secretarías y Direcciones de la ANAM completa los instrumentos con las metas físicas para cada una de las actividades planificadas, que servirán para el seguimiento del POA.

Los instrumentos para el seguimiento del POA son cinco:

Instrumento 1. Programación Metas Físicas y Necesidades Financieras.

Instrumento 2. Indicadores de Gestión (IG).

Instrumento 3. Requerimiento de Insumos para Compras.

Instrumento 4. Seguimiento a las Capacitaciones.



Instrumento 5. Convenios/POA.

Instrumento 1. “Programación Metas Físicas y Necesidades Financieras” (planificación del POA). El objetivo del formato es facilitar la planificación de las actividades, en forma mensual, de las Secretarías y Direcciones de la ANAM, integradas en un solo documento y que facilite las acciones de seguimiento y evaluación. En este formato también se integran los requerimientos de insumos necesarios para la ejecución de las actividades detallando también los recursos financieros necesarios requeridos para su adquisición, lo cual facilita la planificación de compras para la Secretaría encargada de este tema. Este formato permite, de una forma práctica y sencilla, desarrollar la vinculación plan-presupuesto, uno de los fundamentos de la Gestión por Resultados.

Para completar la meta física de este formato; primeramente, cada Secretaría o Dirección debe realizar el análisis y validación del resultado de producto o efecto establecido en el POA que le corresponda, así como el indicador de efecto o producto. Una vez aceptada la redacción del resultado e indicador, se realiza el análisis y validación de la “Acciones” establecidas en el POA, la cual se anota en el formato correspondiente. Una vez validada la acción se procede a copiar y pegar las “Actividades” establecidas en el POA en el formato respectivo. A estas actividades se adhiere el “Producto Vinculado”, el cual incluye la cantidad anual a ejecutar de la actividad planificada. Se coloca también la “Unidad de Medida”, la distribución por mes del valor de meta a realizar y la sumatoria será el “Valor de Meta Anual”, según corresponda. Este último paso se repite cuantas veces sea necesario hasta completar el número de actividades definidas.

Para la realización de estas actividades, se requiere de un presupuesto que permita su ejecución. En este caso, para cada actividad o grupo de actividades se debe hacer un cálculo financiero proyectado sobre los insumos y recursos requeridos para su cumplimiento.

En este formato de la fase I, se describen cada uno de los insumos a requerir. Se anota también, el “Renglón” que corresponde, según la estructura presupuestaria propia de la ANAM; así como se define el tipo de gasto a ejecutar (si es de funcionamiento o inversión). Finalmente, se anota la cantidad en quetzales de los insumos solicitados. El formato está diseñado para que realice la sumatoria de estos montos tanto en fila por tipo de producto, como por columna para obtener los datos por mes.

Instrumento 2. Indicadores de Gestión (IG). Para completar el formato, cada Secretaría o Dirección toma el “Indicador de Efecto”, establecido en el POA ya analizado y validado,



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

anotándolo en la casilla inicial. Seguidamente, bajo de este, se debe anotar la “Actividad Programada”, que permitirá alcanzar el “Indicador de Producto”, anotando este en la casilla contigua. Finalmente, se anotan “Los Medios de Verificación”, que nos permitirán en el transcurso del seguimiento comprobar que se realizó lo planificado y que, por tanto, se alcanza el valor del indicador definido, el cual facilitará a su vez alcanzar el resultado esperado.

De esta manera, el formato nos permite tener un resumen de los indicadores de efecto que esperamos alcanzar en el período de tiempo establecido, así como los indicadores de producto, brindándonos una panorámica general de los cambios que deseamos lograr e identificar si los indicadores de producto son suficientes para alcanzar los de efecto, o hace falta la definición de otros indicadores de producto.

El objetivo de este formato de indicadores es integrar una base de indicadores de gestión que, con la realización de las metas físicas de cada Secretaría y Dirección de la ANAM, generen valores para una medición oportuna de las actividades programadas en el POA.

Indicadores de Gestión (IG)

Figura 7. Indicadores por tipo y dependencia.

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Asesoría de ANAM	Efecto	1	Porcentaje de municipalidades que manifiestan satisfacción con los servicios entregados

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Dirección Jurídica	Efecto	1	Eficacia administrativa de la ANAM
		2	Porcentaje de municipalidades fortalecidas en su marco jurídico legal
	Producto	3	Promedio de consultas jurídico-legales por municipios
		4	Porcentaje de cumplimiento de la asesoría jurídica en reuniones
		5	Cartas de Entendimiento Municipales tramitadas en plazo
	Proceso	6	Porcentaje de seguimiento en asesoría jurídica a personal y autoridades municipales
		7	Índice de documentación legal emitida por personal jurídico-municipal
		8	Asesoría jurídica para la suscripción de convenios en el año
	Actividad	9	Porcentaje de opiniones jurídicas emitidas a dependencias municipales
		10	Tasa de consultas jurídico-legales municipales atendidas



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

	II	Reglamentos Municipales tramitados en plazo
--	----	---

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal	Efecto	1	Índice de cobertura de municipalidades aplicando la Estrategia de Desnutrición Crónica
	Producto	2	Porcentaje de personal municipal capacitado sobre gestión municipal
		3	Índice de diagnósticos municipales
	Proceso	4	Apoyo técnico/financiero a ANAM para el fortalecimiento municipal
		5	Porcentaje de recursos externos en apoyo a ANAM

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Secretaría de Coordinación Regional	Efecto	1	Cobertura de municipalidades aplicando instrumentos de gestión municipal
		2	Porcentaje de municipalidades fortalecidas con los servicios brindados por la Sede Central y las Sedes Regionales de la ANAM
	Producto	3	Índice de cobertura a personal de nuevas administraciones para la aplicación de los instrumentos de gestión municipal
		4	Índice de iniciativas de Ley y convenios de cooperación entre ANAM y diversas instituciones, redactados y revisados
	Actividad	5	Porcentaje de documentos con análisis, informes y planteamientos presentados a la Presidencia de la ANAM

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Dirección Ejecutiva	Producto	1	Porcentaje de apoyo a ANAM recibida en donación de cooperación técnica para el fortalecimiento municipal
		2	Índice de cobertura de intercambio de experiencias municipales
		3	Cobertura de seguro de vida para personal municipal
		4	Índice de convenios de cooperación técnica y/o financiera para el fortalecimiento municipal en ejecución
	Efecto	5	Índice de participación municipal en alianzas estratégicas con entidades del Estado

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Secretaría Operativa	Efecto	1	Índice de municipalidades que cumplen con la Ley de Compras y Contrataciones del Estado y su Reglamento



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

Secretaría Operativa	Producto	2	Porcentaje de municipalidades que aplican Reglamentos de Prestación de Servicios Públicos para mejorar el incremento de sus ingresos
		3	Mejora en la recaudación tributaria anual municipal
	Producto	4	Porcentaje de eventos de adquisición pública municipales adjudicados
		5	Índice de proyectos municipales que cumplen con sus bases técnicas de cotización y licitación
		6	Porcentaje de Reglamentos Municipales, planes de tasas y arbitrios tramitados en plazo
		7	Índice de denuncias de municipalidades sobre violaciones a la ley laboral del país
		8	Porcentaje de casos solucionados a través del diálogo de las distintas necesidades y controversias de las municipalidades del país
		9	Porcentaje de instructivos elaborados para la correcta aplicación de reglamentos y ordenanzas municipales tramitadas en plazo
	Actividad	10	Índice de cobertura de la capacitación técnica para las adquisiciones públicas municipales
		11	Índice de cobertura de la capacitación técnica para la aplicación de Reglamentos Municipales

ÁREA RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	No.	NOMBRE DEL INDICADOR
Dirección de Comunicación	Proceso	1	Porcentaje de municipalidades informadas sobre actividades de la ANAM

Dependencia	Tipo de indicador				Total
	Actividad	Proceso	Producto	Efecto	
Asesoría de ANAM				1	1
Dirección Jurídica	3	3	3	2	11
Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal		2	2	1	5
Secretaría de Coordinación Regional	1		2	2	5
Dirección Ejecutiva			4	1	5
Secretaría Operativa	2		7	2	11
Dirección de Comunicación		1			1



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

8a. Calle 1-66, Zona 9 Edificio INFOM, Primer Nivel | PBX: 2324-2424

Dirección de Tecnología					
TOTAL	6	6	18	9	39

Los indicadores tienen el objeto de poder brindar a cada Secretario, al Director Ejecutivo, al Presidente, y a la Junta Directiva los resultados alcanzados de acuerdo a la frecuencia de medición. Por ende, se refieren a las actividades principales que cada dependencia realiza y con ello ver el trabajo mensual y el avance comparado con los meses anteriores.



Figura 8. Detalle por secretarías y direcciones

Nombre	Productos
Dirección Ejecutiva	• Propiciar el cambio de experiencias. • Propiciar y mantener las alianzas estratégicas entre la ANAM con otras instituciones nacionales y asociaciones internacionales.
Secretaría Operativa	• Capacitación de la Ley de Compra y Contrataciones del Estado
Secretaría Administrativa y de Fortalecimiento Municipal	• Seguimiento de convenios, acuerdos y cartas de entendimientos • Coordinación para nuevos Convenios, Acuerdos y Cartas de Entendimiento con instituciones y asociaciones. • Actualización del Plan Organizativo Anual • Actualización de los manuales de la ANAM • Control y apoyo del apoyo internacional
Secretaría de Coordinación Regional	• Apoyo técnico a las municipalidades • Seguimiento de uso de instrumentos de gestión • Realización taller regionales • Apoyo en reformas en distintas leyes. • Apoyo y seguimiento del Plan de Ordenamiento Territorial • Trabajar diagnósticos municipales • Creación y actualización de manuales y reglamentos municipales
Dirección Jurídica	• Opiniones jurídicas • Dictámenes jurídicos • Contratos laborales administrativos • Adendas



	• Memoriales • Propuesta de reglamentos municipales, de acuerdo municipales • Revisión de iniciativas de ley • Documentos laborales elaborados con fundamento legal • Propuestas de Cartas de entendimientos con fundamento legal • Asistencia a alcaldes en reuniones con entidades del Estado • Propuestas Convenios de cooperación entre ANAM y diversas instituciones, redactados y revisados con fundamento legal
Dirección Financiera	• Recibos • Cajas Fiscales • Libros contables • Pagos de impuestos • Liquidaciones de caja chicas • Venta de formularios únicos • Control de pago de cuotas de las municipalidades • Reporte ejecución presupuestaria de proyectos • Reporte de ejecución presupuestaria mensual • Apoyo de la Unidad de Acceso a la Información Pública • Control de inventario • Control de almacén • Realización de compras de oficina • Realización de caja y bancos
Dirección de Comunicación	• Fabricación de boletines • Publicaciones en las redes sociales. • Videos • Infografías • Propuesta de artes



- Participación en las ruedas de prensa
- Comunicados
- Imagen corporativa
- Monitoreo de medios
- Fotografías
- Actualización de sitio web.
- Montaje audio y visual en eventos

Dirección de Tecnología

- Actualización software
- Apoyo a las municipalidades para su espacio de Ley de Acceso a la Información Pública proporcionada por la ANAM
- Reparación o cambio de equipo por desperfecto.
- Mantenimiento redes inalámbricas o alambradas.
- Actualización de sitio web
- Administración del correo institucional

Las ventajas de este formato de indicadores es que:

- Define criterios de la evaluación (indicador).
- Mejora la vinculación plan – presupuesto.
- Mejora los mecanismos de análisis en la gestión de la ANAM.
- Permite reportes cualitativos y no solo cuantitativos.

Figura 9. Elementos básicos de la medición.

Línea Base	•Es el punto de partida a través del cual se puede evaluar el cambio que se espera del indicador considerado. Da el valor inicial para medir el progreso.
Meta	•El valor que se da a un indicador que se espera lograr. Su estimación debe ser realista y responder a condiciones como la capacidad instalada, tiempo etc.
Medio de verificación	•Los medios de verificación son las fuentes de información que se utilizan para verificar que los indicadores se lograron.
Frecuencia de medición	•Se define cada cuánto tiempo se debe medir un cierto indicador. Algunos permiten medirse varias veces al año, otros solamente al finalizar un periodo más largo.

(Adaptado de Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, (s.f.))

Instrumento 3. Requerimiento de Insumos para Compras. El objetivo del formato es la integración de los insumos solicitados en la fase I, en un solo formato estableciendo valores por cantidades requeridas para todo el año o ejercicio fiscal correspondiente.

Para el llenado, cada Secretaría y Dirección deben hacer la integración de los insumos solicitados en la primera columna; es decir, por ejemplo, si una Dirección solicitó “papel” como insumo, debe trasladar este nombre a esta columna. Luego, su código correspondiente de renglón presupuestario en la segunda columna. En la tercera columna se anota la cantidad de insumo solicitado, en este caso, si el insumo lo tiene repetido en varias actividades, deberá hacer la suma del monto total y el valor lo divide entre el valor unitario de ese insumo; según la unidad de medida en que fue requerido (en este ejemplo podría ser “resma”). El valor total requerido en quetzales lo divide entre el valor de la resma para que le dé la cantidad de resmas a comprar. Este es el valor que anota en el formato. En la cuarta columna se anota el monto requerido para consultorías, si la actividad a ejecutar así lo requiere. Finalmente, y para mantener la vinculación plan-presupuesto, las últimas dos columnas hacen referencia a la actividad y producto a que está vinculado el insumo solicitado, no importando que se repitan



los nombres de actividad y producto, ya que esto permitirá a la Unidad que se encarga de las compras identificar en que se utilizará el insumo.

Instrumento 4. Seguimiento a las Capacitaciones. El objetivo de este formato es establecer un detalle de las capacitaciones que se impartirán durante el año fiscal, esto dada la importancia que tiene la capacitación en el fortalecimiento municipal. El formato debe ser llenado por cada Secretaría y Dirección de la ANAM, con el objeto de especificar el nombre de la capacitación, su ubicación o lugar donde se desarrollará el evento, la cantidad de participantes que esperan capacitar, el departamento y municipio en el cual se impartirá el evento y la actividad y producto vinculado a la capacitación.

Con esta información se tiene anticipadamente la cantidad de personal de las municipalidades que serán capacitadas para mejorar la gestión municipal a nivel nacional, regional, por mancomunidad o departamental. En esta actividad, al momento de brindarse las capacitaciones, se puede aplicar un formato específico para identificar la formación de capital humano, beneficiando tanto a hombres como mujeres en igualdad de condiciones.

Instrumento 5. Convenios/POA. El objetivo de este formato es consolidar los convenios, Cartas de Entendimiento, acuerdos u otros que la ANAM haya suscrito con anterioridad en años anteriores que se encuentren vigentes para su ejecución, identificando las unidades ejecutoras responsables dentro de la ANAM.

Para su llenado, cada Secretaría y Dirección deben llenar el formato con la información que se solicita en cada casilla, brindando información básica sobre el nombre del convenio, su período de vigencia, su financiamiento, el monto suscrito en quetzales (si lo hay), su objetivo y resultado inmediato; así como una planificación de actividades de forma mensual, de manera que sirva de guía para su ejecución, pero también para las actividades de seguimiento y verificar su cumplimiento. Desde luego, habrán Secretarías o Direcciones que no tienen este tipo de actividad por lo que no es forzoso su llenado.

En el apartado de anexos del presente documento (anexo I), se presentan los instrumentos para el desarrollo de los procesos de seguimiento de las actividades definidas por la ANAM.

V. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Marco Conceptual. Esta fase tiene como propósito la introducción a la evaluación, conceptos conocidos y ampliamente validados en diferentes ámbitos y sectores, a fin de permitir el trabajo práctico y de retroalimentación en las experiencias concretas de los procesos de trabajo diseñados e implementados por el personal de la ANAM basados en el Plan Operativo Anual 2021 como instrumento de direccionalidad institucional.

Objetivos de la fase

- Presentar los conceptos de evaluación.
- Compartir los conceptos básicos de los momentos de evaluación.
- Compartir los contenidos e instrumentos para preparar el plan de evaluación.
- Compartir los contenidos e instrumentos de las fases básicas que se sugieren para iniciar las actividades de evaluación de un proyecto, programa o actividades.
- Fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas para obtener información primaria y secundaria de los diferentes momentos de evaluación.

Competencias a desarrollar

- Preparar la evaluación del Plan Operativo Anual 2021.
- Preparar el estudio de línea de base.
- Diseñar instrumentos para recolectar información referente a la evaluación de los Planes Operativo Anual y Estratégico.

Evaluación. Por evaluación se entiende la valoración, el análisis y la utilización periódica de los datos sobre un plan/proyecto/programa. Los principales puntos de evaluación en el ciclo son:

- **Estudio de referencia.** La evaluación de un conjunto de indicadores seleccionados sobre las condiciones de la población objetivo después de la instalación, pero antes del comienzo de las intervenciones establecidas en los planes del proyecto/programa en el campo. Los estudios de referencia se realizan para establecer puntos de referencia para los indicadores seleccionados; por ejemplo, para proporcionar datos sobre su situación inicial, con el fin de que el seguimiento y la evaluación posteriores puedan evaluar los efectos e impactos del proyecto/programa para la población objetivo. Para ello, los estudios de referencia se realizan después de diseñar y asegurar el financiamiento del proyecto/programa, pero antes de comenzarse las intervenciones del mismo.



- **Estudio de línea base.** El enfoque principal del estudio de línea base consiste en la recogida y el análisis de datos antes de las intervenciones relacionados con los indicadores intermedios y finales. El estudio de línea base ayuda también a evaluar la mensurabilidad de los indicadores seleccionados y puede utilizarse para perfeccionarlos con miras a un futuro seguimiento.
- **Examen anual.** La evaluación interna de los resultados y el progreso del desarrollo del plan de trabajo de un proyecto/programa a lo largo de períodos sucesivos de un año. Suele incluir normalmente una evaluación de los efectos (respuestas de la población objetivo a los productos o intervenciones del proyecto).

El objetivo de esta evaluación es determinar el progreso y los resultados del proyecto y mantener el plan encaminado hacia el logro de su objetivo. Otro objetivo consiste en examinar las estrategias y el marco lógico del proyecto y, si es necesario, modificar el marco lógico. Dichas modificaciones suelen limitarse generalmente al nivel de actividades y a ciertos productos. Generalmente, se realiza antes de la preparación del siguiente Plan Operativo Anual.

- **Evaluación a medio término.** Es, normalmente, una evaluación externa, y por tanto, “objetiva”, de un proyecto que se concentra en sus resultados, la capacidad organizacional y las correcciones a medio término para mejorar la ejecución en el resto del período del proyecto.

La evaluación de medio término es una actividad de evaluación externa que tiene lugar aproximadamente a mediados de la fase de ejecución de un proyecto. Los datos analizados y utilizados durante la evaluación proceden de las actividades rutinarias del monitoreo financiero, físico, de efectos y supuestos. Esta información se ha presentado en una serie de documentos producidos por el proyecto; entre otros, los informes anuales, los marcos lógicos y los estudios diagnósticos. La finalidad es identificar posibles mejoramientos respecto a los productos o las intervenciones de los programas y proyectos específicos apoyados por el ANAM.

- **Evaluación final.** Es una evaluación externa o interna de los efectos y los impactos producidos por el proyecto; así como una evaluación del costo-eficacia o costo-



beneficio. Normalmente se realiza unos meses antes de la terminación del proyecto o bien, después de terminadas las operaciones del mismo.

El objetivo de la evaluación final es aprovechar las experiencias del proyecto para mejorar el diseño de proyectos futuros y en marcha. Los datos utilizados para el análisis en esta forma de evaluación son los mismos que los empleados en la evaluación de medio término, pero pueden incluir también un análisis de eficacia en función de los costos (y a veces de costos-beneficios). Las fuentes de datos para la evaluación final son, entre otros, los documentos del proyecto y las discusiones con todos los distintos grupos de personas participantes o asociadas con el proyecto desde su concepción como; por ejemplo, la población objetivo, el personal del proyecto y las autoridades nacionales responsables de la formulación de la política y los donantes.

Dos métodos analíticos principales que se utilizan en las evaluaciones finales son: a) comparar antes y después (de volver a recoger indicadores seleccionados originalmente documentados en el estudio de línea base y comparar los valores en la puesta en marcha y al final del proyecto); y, b) comparar con y sin (evaluar indicadores seleccionados entre grupos de personas que han estado y no han estado expuestos a las intervenciones del proyecto).

- **Plan de Evaluación.** Para elaborar el plan de evaluación el equipo retoma los indicadores, también llamados indicadores objetivamente verificables, de las metas de impacto/objetivo final/general y meta de efecto/intermedias/objetivos específicos y decide sobre los datos necesarios para medirlos, la fuente y el método de los datos, la frecuencia de recolección y el responsable de cada dato.

Figura 10. Plan de Evaluación.

Jerarquía	Criterios (1)	Indicadores (2)	Criterio (3)	Fuente de Información (4)	Frecuencia (5)	Datos Necesarios /Tipo de información (6)
Objetivo final/ Objetivo general/ Meta de impacto						
Meta intermedia/ Objetivos específicos/ Meta de efecto						

Criterios. Es el proceso que el equipo de diseño sigue para seleccionar y describir mejor los términos usados en la declaración de las metas u objetivos. Los criterios facilitan la selección y evaluación de indicadores al describir los detalles incluidos en la explicación de las metas u objetivos.

El hacer uso de criterios, o mejor entendido como definiciones operacionales, permite al equipo de diseño simplificar y acortar las frases de la meta. Los términos técnicos no reconocidos universalmente también requieren de definiciones operacionales, ya que un término puede ser definido de diferentes maneras en varios proyectos dependiendo del contexto.

Fuente de información. Se determina a qué personas se les consultará o brindará la información (informantes clave). Describe dónde y cómo los datos son recolectados. Una fuente de datos puede ser secundaria (por ejemplo, reportes anuales de servicios de salud, datos de censo, datos de rendimiento de los proyectos agrícolas o servicios), pero es frecuentemente el resultado del muestreo original (por ejemplo, encuestas cuantitativas, medidas antropométricas, entrevistas u observaciones) conducido por personal externo.

Frecuencia de la recolección. La planificación define intervalos aproximados entre los eventos de recolección de datos. En algunos casos; por ejemplo, cuando fuentes secundarias son publicadas o diseminadas de acuerdo con un horario planificado, estos intervalos pueden ser determinados externamente. En otros, la frecuencia de recolección nivela las restricciones financieras y de tiempo con la necesidad de precisión, la cual puede ser mejorada recolectando



datos más frecuentemente. Es también importante crear un sistema donde grupos de tipos de datos puedan ser recolectados simultáneamente, de ese modo reducir los costos de transporte y el tiempo del personal.

a. Fases básicas para iniciar las actividades de evaluación

Fase 1. Análisis del diseño de las intervenciones de las acciones ejecutadas por la ANAM. En esta fase se revisan los objetivos, los resultados, las actividades y los insumos a los que se darán seguimiento y evaluación, de acuerdo al Plan de Seguimiento y Evaluación. Es en este momento cuando se pueden replantear o ampliar las ideas originales. Para ello, los equipos técnicos de la ANAM, en consulta constante con el cooperante (en caso de contar con fuentes externas) o bien de los recursos institucionales; amplían, explicitan o concretizan indicadores formulados de manera ambigua en el diseño o incorporan indicadores claves no considerados antes en los instrumentos de planificación.

Fase 2. Diseño del Plan de Evaluación. Para elaborar el plan de evaluación, el equipo retoma los indicadores operacionales, también llamados indicadores objetivamente verificables; los indicadores de impacto y efecto y decide sobre los datos necesarios para medirlos, la fuente y el método de los datos, la frecuencia de recolección y el responsable de cada dato.

Fase 3. Elaboración de instrumentos de evaluación. Una vez realizados los planes, en donde se determinan los datos necesarios para la construcción de indicadores en los diferentes niveles de la jerarquía, el equipo elabora los instrumentos.

En esta fase se definen las técnicas más adecuadas de medición de indicadores de los objetivos, de acuerdo a las características o naturaleza del indicador; por ejemplo, si será a través de encuesta a personal de ANAM, entrevista personal de las municipalidades, registros de organizaciones comunales, de mancomunidades u otras. Este paso es clave porque permitirá diseñar instrumentos específicos para medir los indicadores de acuerdo a las técnicas de investigación seleccionadas.

Figura 11. Elaboración de instrumentos de evaluación.

OBJETIVO	INDICADORES	TÉCNICA DE LEVANTADO DE INFORMACIÓN Y ESTUDIO

Una vez se ha decidido sobre las técnicas, se inicia la elaboración de instrumentos para medir los indicadores a utilizar en cada técnica. Los instrumentos se elaboran de acuerdo a la técnica de estudio seleccionada, decidiendo sobre el tipo de información que se requiere para construir o formular el indicador. Este aspecto es clave ya que, dependiendo de la naturaleza del indicador, se determina la información que se necesita recolectar para poder construirlo o medirlo. Algunos indicadores solo requieren un dato, otros más complejos, requieren más de una variable.

La siguiente tabla es un ejemplo de lo anterior.

Figura 12. Ejemplo instrumento de evaluación.

Indicadores	Técnica de Estudio	Tipo de Información	Tipo de Instrumento	Preguntas

Elaboración de la boleta de línea de base. Un momento clave en este proceso es la elaboración de la línea base. En este sentido, la línea de base es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición es obligatorio para todos los indicadores.

En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible.

Para determinar la línea de base, se elabora una boleta en donde las preguntas, incluidas en la boleta, deberán aportar los datos suficientes para la prueba de las hipótesis de impacto planteadas por la ANAM. Esto permitirá contar con datos para comparar con evaluaciones posteriores.

Para la evaluación se elabora una guía o formulario de encuesta que será aplicada una vez quede aprobada por la ANAM y se considere dentro de las actividades del POA. Este estudio es conocido como línea de base. Se recomienda que la misma guía de línea base sea utilizada en evaluaciones posteriores (medio término, final o de impacto).

Figura 13. Ejemplo Plan de Evaluación.

Indicador	Criterio	Construcción	Información Necesaria	Fuente	Frecuencia

Fase 4. Ejecución del proceso de evaluación. El sistema de evaluación inicia con el levantamiento del estudio de línea base, donde se recoge la información necesaria para construir los indicadores de impacto y efecto previo a cualquier intervención del proyecto. A continuación, se describen los pasos principales para realizar este estudio. Estos no tienen que realizarse necesariamente en el orden en que se encuentran, ya que algunos pueden realizarse de manera paralela.

Organización y preparación. Definir cronograma de las etapas del proceso. Aquí se elaborará la calendarización de las etapas del proceso que se consideren necesarias y que garanticen la finalización exitosa de la investigación.

- Preparación de la investigación.
- Elaboración o revisión de formularios.
- Impresión de formularios.
- Contratación personal de campo y oficina.
- Compra de materiales.
- Alquiler de vehículos.
- Capacitación de encuestadores.
- Preparación de material de campo.
- Organización del trabajo de campo.
- Validación de campo de los instrumentos y su manejo por el personal encuestador.
- Revisión y codificación de boletas.
- Programa de captura y depuración.
- Digitación de base de datos.
- Depuración de base de datos.



- Elaboración de tablas de salida.

Determinar presupuesto. Para elaborar el presupuesto, deben considerarse las diferentes etapas del proceso descritas en el cronograma. Es decir, se elabora tomando en cuenta los recursos necesarios para realizar cada actividad.

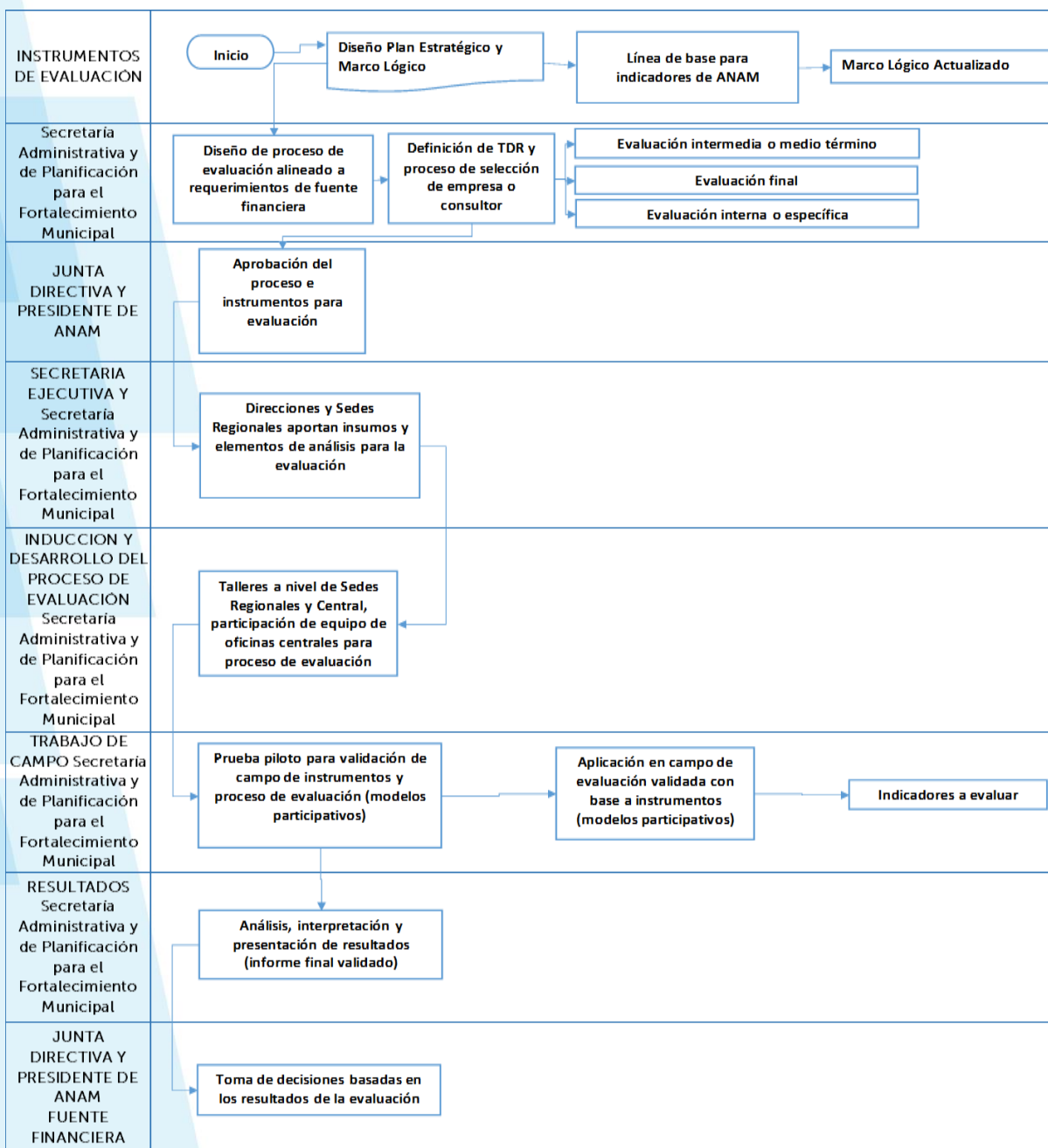
Definición de metodología. ¿Muestra o censo? En este paso se decide si para el estudio de línea base se tomará una muestra o si se hará un censo. Esto último implica que se visitarán todas las municipalidades que están relacionadas con la ANAM.

La decisión se toma de acuerdo al nivel de representatividad requerido. Si la ANAM atiende diez municipalidades y desea saber el impacto en cada una de ellas, debe tomar una muestra o censo suficiente para generalizar los resultados al nivel de cada municipalidad, ya que la municipalidad “X” sería el universo. Pero si la ANAM considera a las municipalidades como un todo o universo, debe tomar una muestra representativa de dicho universo, pero no podrá particularizar los resultados en cada municipalidad y establecer el impacto en una municipalidad específica sino solo de manera global o área de influencia de la ANAM.

El tamaño de muestra se determinará de acuerdo a estándares usuales.

Flujograma del proceso de evaluación. Como se describió en el presente capítulo, las evaluaciones pueden ser de diferente tipo y para diferentes fines, regularmente las evaluaciones se desarrollan contratadas de manera externa, aunque institucionalmente la ANAM propone el desarrollo de evaluaciones internas de medio término que permitan conocer cómo con los programas y proyectos apoyados técnica y financieramente se encaminan al logro de los objetivos estratégicos definidos en la agenda estratégica y en el marco lógico.

Figura 13. Flujograma de evaluación.





VI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Camejo Joanna. (2012, noviembre 28). Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
2. Diseño de propuesta de indicadores de multi e interculturalidad con enfoque de género para ser aplicadas a nivel municipal en las 6 regiones en el marco del Programa Municipios democráticos, Programa de Apoyo a la Descentralización y el Fortalecimiento Municipal, 2007.
3. Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, México. (s.f.)
4. Guía para la elaboración del POA 2014 de las municipalidades del País, en el marco de la Gestión por Resultados, SEGEPLAN-MINFIN, Guatemala, 2013.
5. Manual de Funciones y Organización de la ANAM.
6. Manual de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal, AMHON-USAID.
7. Plan operativo Anual de la ANAM.
8. Plan Nacional de Fortalecimiento Municipal -PLANAFOM-, INFOM-SEGEPLAN, 2013.
9. Plan Operativo Anual 2018 -POA 2018- de la ANAM.
10. Política de Fortalecimiento Municipal, INFOM-SEGEPLAN, 2012.
11. Política Nacional de Desarrollo K'atun 2032, SEGEPLAN, 2014.
12. Ranking de la Gestión Municipal, SEGEPLAN-MINFIN, Guatemala 2013.
13. Sistema para la Medición del Desempeño Municipal de Monterrey, Municipalidad de Monterrey, 2009.
14. Verónica E. Viñas. Conceptos Clave De Seguimiento y Evaluación De Programas y Proyectos: breve guía. FIDA, PREVAL. 2005



VII. ANEXOS



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES - ANAM -
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**

Instrumento 1. PROGRAMACIÓN METAS FISICAS Y NECESIDADES FINANCIERAS

PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL 2016 BASADA EN RESULTADOS

EJE ESTRATÉGICO :Plataforma a LegalMunicipalInhyente																	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:Modificar la Plataforma a LegalMunicipalInhyente										ESTRATEGIA 11:Fortalecimiento Institucional							
UNIDAD EJECUTORA RESPONSABLE	Dirección Jurídica														SOLICITADO Q)AÑO 2016		55,620.00
ACCIÓN PROGRAMADA	ACTIVIDAD VINCULADA	PRODUCTO VINCULADO	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACIÓN FISICA AÑO 2016												Meta anual total	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Clasificación y Organización de Expedientes Laborales	Organización de expedientes laborales antiguos	18 expedientes laborales antiguos organizados	Documento		9	9										18	
	Organización de expedientes laborales actuales	19 expedientes laborales actuales organizados	Documento		9	10										19	
	Elaboración de contratos de trabajo individuales, Profesionales y por Servicios Técnicos.	37 contratos de trabajo elaborados	Documento		18	19										37	
	Elaboración de finiquitos	9 informes de finiquitos elaborados	Documento		9											9	
	Actualización de expedientes laborales	5 expedientes laborales actualizados	Documento			1	1	1	1	1						5	
	DESCRIPCIÓN DEL INSUMO	GASTO O COMPRA POR REGIONES (según elManual Presupuestario de MNF)	TIPO DE GASTO		PROGRAMACIÓN FINANCIERA AÑO 2016 Q)												TOTAL ANUAL
			FUN	NV	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
	Papel	241	X		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
	Útiles de oficina	291	X		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
	Útil de impreza y productos sanitarios	292	x		700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	8,400.00
	Energía eléctrica	111	x			600.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
	Servicios de vigilancia	197	x				1,200.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,800.00
	Agua	112	x		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
TOTAL MEN SUALES					1,630.00	2,230.00	3,130.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	27,060.00



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES - ANAM -
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**

INSTRUMENTO 2: INDICADORES DE GESTIÓN

No.	INDICADOR DE EFECTO	Año 2018 las Secretarías y Direcciones de la ANAM han aumentado su eficiencia en procesos administrativos que permitieron atender con excelencia las necesidades de los socios estratégicos	
	ACTIVIDAD PROGRAMADA	INDICADOR DE PRODUCTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1.1.1.2.6	Asesoría verbal en temas a Autoridades, Direcciones y funcionarios de la ANAM	Emisión de al menos 150 Opiniones Jurídico-Legales institucionales	Registro de opiniones jurídico-legales de la ANAM
1.1.1.3.9	Actas de legalización de firmas	Elaboración de al menos 150 documentos legales para las autoridades de la ANAM.	Documentos legales para las autoridades de la ANAM emitidos
No.	INDICADOR DE EFECTO	Año 2018 al menos el 150% de las municipalidades del país han recibido el apoyo y asesoría jurídico legal de la ANAM	
	ACTIVIDAD PROGRAMADA	INDICADOR DE PRODUCTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1.1.2.5.16	Revisión de antecedentes, normativa aplicable, fundamentos jurídicos para la emisión de opiniones jurídicas de las dependencias municipales	Emisión de al menos 60 Opiniones Jurídicas a Alcaldes, Directores Financieros, Jueces de Asuntos Municipales y otras Dependencias Municipales	Documentos de opiniones jurídico-legales para dependencias Municipales
1.1.2.6.42	Atención a consultas jurídico legales de Municipalidades	Al menos 400 (300 + 100) consultas asesoradas a Municipalidades sobre procedimientos judiciales en materia civil, contencioso administrativo, penal, administrativo, fiscal, reclamos extrajudiciales, como demandante o demandado.	Control de consultas telefónicas o personales registradas de asesoría jurídico legal.
1.1.2.8.44	Apoyo técnico legal para la formulación de reglamentos de Municipalidades	Al menos 100 consultas jurídico legales atendidas para la formulación de Reglamentos Municipales	Control de asesorías para la formulación de Reglamentos Municipales
1.1.2.9.45	Apoyo a Alcaldes en Reuniones técnicas con diversas instituciones del Estado	Al menos 75 alcaldes asistidos con apoyo y asesoría jurídico legal en reuniones con entidades del Estado	Control de asistencia a Alcaldes a reuniones con entidades del Estado
1.1.2.10.46	Revisión técnica legal de Cartas de Entendimiento y su fundamento legal	Al menos 5 cartas de Entendimiento revisadas y redactadas considerando los aspectos jurídico legales de las Municipalidades y ANAM	Cartas de Entendimiento firmadas



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES - ANAM -
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**

Instrumento 3 REQUERIMIENTO DE ÍSUMOS PARA COMPRAS

REQUISITOS ALMACEN-COMPRAS					
ÍSUMOS SOLICITADOS (INCLUYE CONSULTORÍAS)	REGLÓN	CANTIDAD (Monto requerido/ vabrunitario Q.)	MONTO (SOLO PARA CONSULTORÍAS)	UNIDAD EJECUTORA RESPONSABLE: Dirección Jurídica	
				ACTIVIDAD VINCULADA	PRODUCTO VINCULADO
Papel	241	267		Organización de expedientes laborales antiguos	18 expedientes laborales antiguos organizados
Útiles de oficina	291	55		Organización de expedientes laborales actuales	19 expedientes laborales actuales organizados
Útiles de limpieza y productos sanitarios	292	78		Elaboración de contratos de trabajo individuales, Profesionales y por Servicios Técnicos.	37 contratos de trabajo elaborados



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES - ANAM -
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**

Instrumento 4 SEGUNTO A CAPACITACIONES

SEGUNTO A LAS CAPACITACIONES						
Nombre de la capacitación, taller o charla	Ubicación	Cantidad de Participantes	Departamento	Municipio	UNIDAD EJECUTORA RESPONSABLE: Secretaría Operativa	
					ACTIVIDAD VINCULADA	PRODUCTO VINCULADO
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	20	San Marcos	Ichiguan	Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	10 capacitaciones a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	21	San Marcos	San Rafael Pie de la Cuesta		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	22	San Marcos	San Pedro Sacatepéquez		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	23	San Marcos	San Marcos		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	24	San Marcos	Malacatán		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	25	San Marcos	Ayutla		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	26	San Marcos	Tejutha		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	27	San Marcos	Tacaná		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	28	San Marcos	Sibinal		
Capacitación a Municipalidades sobre la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Salón Municipal	29	San Marcos	Spacapa		
TOTAL =		245				



**ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES - ANAM -
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA Y DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL**

Instrumento 5 SEGUNTO A COOPERACIÓN

Nombre del Programa, Proyecto o Convenio		Convenio de Cooperación Técnica							Periodo: 01-2014 / 12-2017					
Financiado con Donación o Préstamo		Donación												
Monto Suscrito		Q 0.00			Unidad Ejecutora Responsable: Secretaría Operativa									
SEGUNTO FISICO POR COMPONENTE O RESULTADO														
Objetivo del Programa, Proyecto o convenio							Resultado Inmediato vinculado							
Establecer pautas de cooperación mutua entre ambas instituciones en el ámbito de sus competencias, las cuales se materializarán mediante la suscripción de acuerdos y/o convenios de cooperación entre la Municipalidad de Guatemala y La Universidad Rafael Landívar a través de las diferentes Facultades y Centros de Investigación de la misma.							Actualización profesional de los empleados municipales, a través de diferentes programas académicos y cursos en línea que este centro de estudio mantiene.							
Actividad programada		Unidad de medida	PROGRAMACIÓN FISICA AÑO 2016											
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Diagnóstico del nivel académico del personal de la Municipalidad		Documento	1											
Plan de actualización profesional elaborado por la Universidad		Documento		1										
Implementación de cursos de actualización		Personas			12		9		12		10			



ASOCIACIÓN NACIONAL DE MUNICIPALIDADES
DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

¡SÍGUENOS!



ANAM Guatemala



@ANAM_Guatemala



anam_Guatemala



ANAM GUATEMALA



anam_Guatemala



www.anam.org.gt

**8a. Calle 1-66, Zona 9,
Edificio INFOM, Primer Nivel
Guatemala, Guatemala
PBX: (502) 2324-2424**