

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL



PLAN ESTRATEGICO INFOM 2014

Guatemala, 15 de Julio 2013

Abreviaturas

BM	Banco Mundial
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CODEDE	Consejo de Desarrollo Departamental
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo
CS	Corredor Seco
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
INFOM	Instituto de Fomento Municipal
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OG's	Organismos gubernamentales
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
ONG's	Organismos no gubernamentales
PAB	Plan de Apoyo Básico
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
SEGEPLAN	Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional
UNEPAR	Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
INE	Instituto Nacional de Estadística
CTI	Consejo técnico Interinstitucional (SESAN)
GpR	Gestión por Resultados
SEPAZ	Secretaría de la Paz
CODISRA	Comisión Presidencial Contra la Discriminación y Racismo
FODIGUA	Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco
ALMG	Academia de Lenguas Mayas de Guatemala

INDICE

PRESENTACIÓN 3

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO 6

 1.1 Análisis de mandatos y políticas 8

 1.2 Análisis de la problemática 15

 1.3 Análisis de actores 22

 1.4 Análisis FODA 24

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 27

 2.4 Resultados estratégicos e institucionales 28

3. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO 31

 3.1 ^C Indicadores con su respectiva ficha 31

4. ANEXOS 32

ANEXOS I 32

ANEXOS II 34

12

PRESENTACIÓN

El INFOM, como entidad autónoma del Estado de Guatemala tiene como mandato promover el progreso de los municipios mediante el otorgamiento de asistencia técnica y financiera a las municipalidades con la intención de coadyuvar al desarrollo local de los 334 municipios del país. Para llevar a cabo esta acción, se hace necesario establecer el presente plan con una visión de corto, mediano y largo plazo. De ello, se desprende que se requiera la utilización de tres herramientas indispensables en la planificación: a) el Plan Estratégico Institucional –PEI-; b) el Plan Operativo Multianual –POM-, y c) el Plan Operativo Anual –POA-.

Con relación a esos instrumentos, estos constituyen los esenciales que permitirán al INFOM hacer realidad la ejecución de una serie de obras y actividades con la finalidad de contribuir con el desarrollo de los municipios a través de sus gobiernos locales, en especial en aquellos donde las necesidades de asistencia para lograr ese objetivo, son mayores. En tal sentido, esto hace necesario, sobre la base de la Agenda del Cambio 2012 – 2016 del actual gobierno, priorizar los recursos disponibles por medio de la Gestión por Resultados –GpR-.

Estos, se ha estructurado de acuerdo a los criterios planteados por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), el cual integra el conjunto de actividades de las direcciones y programas a cargo de la institución.

La primera parte presenta el análisis institucional y diagnóstico del INFOM, que permite establecer la finalidad de la Institución como pieza sensible de las instancias públicas del Estado para apoyar a las municipalidades. Sus mandatos y políticas, estructuradas para operativizar ese objetivo.

En otro apartado, se realiza un análisis de la realidad y problemática del país y de sus municipios, donde, como se anota, son los de mayor población indígena los que presentan las mayores contradicciones, atraso y poca atención por parte del Estado de Guatemala. Sin embargo, es necesario plantear la visión del Informe K'atum Nuestra Guatemala 2032, como un elemento de proyección ideal del país para dentro de 20 años.

En dicha visión, se toman en cuenta muchos factores de infraestructura productiva y de comunicaciones con lo cual se pretende estimular el crecimiento y desarrollo que el país necesita.

Para el 2032, la población de Guatemala, según este análisis, registrará cambios significativos en su crecimiento demográfico, su naturaleza rural que se trastocará por la urbana, esencialmente. Y, en su calidad que evolucionará a un nivel superior por la incorporación de fuentes educativas y técnicas en el trabajo y la vida diaria. También, un incremento en la salud elevará su grado de existencia.

Las ciudades se transformarán, por esas mismas presiones demográficas, en nodos habitacionales más modernos y eficientes con disposición de tierras y urbanización para vivienda social; uso diversificado y eficiente de la tierra; reducción de la informalidad y riesgo a desastres urbanos; crecimiento ordenado y planificado; transporte público masivo limpio, seguro y eficiente; con complejos de vivienda compactos y eficientes que contarán con áreas verdes y de recreación.

Dichas unidades urbanas se verán sostenidas por un territorio rural comunicado, ordenado y tecnificado, con la finalidad de producir artículos con destino a la exportación y para satisfacer la demanda interna, principalmente de granos básicos (maíz y frijol). Asimismo, sus pobladores tendrán mejor calidad de vida al reducirse progresivamente la desnutrición crónica, la mortalidad infantil y la mortalidad materna como consecuencia de nuevas estrategias, derivado de inversiones significativas en los sectores de salud y educación, principalmente en aquellas regiones que presentan los mayores rezagos. También, por un acceso a núcleos industriales y de innovación tecnológica, con infraestructura logística y de comercio.

La visión de la Agenda del K'atum 2032 es anhelante y tentadora, por lo cual, a tomarse en cuenta para desarrollarla y, con ese horizonte, combatir la problemática del presente.

No obstante, a la par de ello, dentro del trabajo encomendado, se construyó un Modelo Conceptual que clarifica el camino a seguir por la institución para cumplir con la Agenda del Cambio, específicamente, en lo relacionado al mandato que propone el Pacto Hambre Cero para combatir la desnutrición crónica en los 166 municipios priorizados lo cual está coordinado a través del Consejo Técnico Interinstitucional – CTI-, dirigido por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-. De ello, derivan sus resultados, sus cadenas causales e indicadores que establecerán en qué medida el INFOM está logrando sus cometidos.

A partir de ello, se presentan los actores directos e indirectos con los cuales el INFOM se interrelaciona para lograr sus objetivos.

También, se estableció, con el auxilio del método de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA-, una fotografía de la institución para apuntalar las que le resulten positivas y frenar o eliminar las negativas y contradictorias.

La segunda parte presenta el marco estratégico institucional, en el cual se define la misión, visión, objetivos estratégicos, principios o valores y los resultados y productos estratégicos.

La tercera parte, es la que se ocupa del seguimiento estratégico a todo lo planificado, en la que se definen los indicadores, concluyendo con la matriz de planificación estratégica. No obstante, esta última fase, la de seguimiento y evaluación, la Institución mejorará estos aspectos, por lo cual deberá diseñarse y establecerse las grandes líneas de acción para cumplir con una mejor calidad en este proceso.

Se concluye el informe con la sección de Anexos donde se dan a conocer los cuadros y matrices que muestran el fruto de lo planificado.

14

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN O DIAGNÓSTICO

El Instituto de Fomento Municipal por sus características esenciales que le confiere su Ley Orgánica, contribuye al cumplimiento del Pacto Hambre Cero como parte de los pilares fundamentales del gobierno del cambio. No obstante, es necesario hacer la salvedad que dadas las nuevas condiciones que imprime la Gestión por Resultados – GpR- lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias utilizando para ello, un instrumento metodológico participativo que ayude a desarrollar ideas creativas para identificar uno o más problemas en base a la información recolectada y experiencia de los participantes.

El análisis contempla describir los principales problemas que afectan a la población, reduciéndolos en el caso de la institución, a los relacionados con el marco conceptual donde ésta se mueve como es en el embate a la desnutrición crónica a través del Plan del Pacto Hambre Cero.

En él, el INFOM está comprometido en dos objetivos supremos: 1) la disminución en 10% de la prevalencia de la desnutrición crónica infantil en un plazo de cuatro años lo cual será la base para una reducción del 24% en diez años y, 2) evitar y reducir las muertes por desnutrición aguda mediante acciones de prevención de la desnutrición y la atención en salud de los niños y niñas menores de cinco años, mujeres embarazadas y madres lactantes.

En ese contexto, se ha comprendido que la tasa mayor de desnutrición crónica se presenta en las áreas donde la población indígena es mayor, especialmente en el occidente donde existen prevalencias superiores al 90%.

Ahora bien, para atender esas intervenciones con respecto a la desnutrición crónica y desnutrición aguda es importante identificar cuáles son los grupos objetivos de dicha dinámica. Para los de desnutrición crónica se identifican los niños y niñas menores de 2 años, las mujeres embarazadas, madres lactantes y mujeres en edad fértil en esos llamados primeros 1,000 días. Mil días que significan los concebidos en el desarrollo físico y mental del feto desde su concepción hasta que el niño o niña tenga dos años.

En la desnutrición aguda, las niñas y niños comprendidos entre las edades de 0 a 5 años y las madres embarazadas, que son los que más sufren los impactos de la reducción drástica en cantidad y calidad de la dieta.

¿Qué papel juega el INFOM en esas acciones? Precisamente, por ser éste la institución que tiene en su objetivo de creación, el mandato de 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 municipios¹, forma parte del grupo de actores fundamentales junto a la cooperación internacional, financia, avala, supervisa y acompaña proyectos de agua potable y saneamiento ambiental en las diferentes comunidades donde inciden directamente con la producción de alimentos, la higiene en su manipulación y consumo, así como la importancia vital que tiene el agua en la vida cotidiana de las comunidades en su consumo directo e higiene personal que tiene que ver con su acceso.

La nueva administración de gobierno, que es la que ha retomado y profundizado con mayor profusión esta política, determinó que, sea la cobertura geográfica de la misma a nivel nacional y universal, aunque se focaliza especialmente en los segmentos de la población más vulnerables a la inseguridad alimentaria y nutricional. Por ello, se han priorizado 166 municipios donde la prevalencia de desnutrición crónica basada en el Tercer Censo Nacional de Talla en Escolares 2008, es alta y muy alta. Sin embargo, esa intervención que se ha planteado será para el 2014, mientras que para el 2015 se incluirán otros con incidencia de desnutrición crónica hasta completar el resto del país.

En ese entendido, el Instituto de Fomento Municipal queda ligado al Eje de la Agenda del Cambio a través de la construcción de Infraestructura productiva y social para el Desarrollo Sostenible en su propósito de Agua y Saneamiento y sus diferentes orientaciones estratégicas de dicha política como es el de ampliar el acceso al agua potable y saneamiento, el mejorar la eficiencia de los sistemas de abastecimiento de agua potable; ampliar la cobertura de saneamiento; promover la construcción de plantas de tratamiento de aguas servidas y desechos sólidos; elaborar los criterios técnicos de reducción de vulnerabilidad por exposición, fragilidad y resiliencia en sistemas de agua y saneamiento, ante probable manifestación de amenazas en la zona. Todo ello, a nivel nacional pero específicamente en este año 2014 en los 166 municipios priorizados por su ruralidad, su pobreza o pobreza extrema y su aislamiento. Criterios básicos para definir los proyectos a implementar, sin dejar de lado, por supuesto, los que no aparezcan en esa lista de prioridades, porque al final el

¹ Ley Orgánica del INFOM. Decreto Número 1132 del Organismo Legislativo. Capítulo I. DE la Institución. Publicado el 29 de julio de 1961.

12

país padece contradicciones de esta índole aún en poblaciones y comunidades cercanas a los centros urbanos más importantes.

Esta pequeña reseña, es útil para comprender la vinculación del INFOM a esta visión. Empero el compromiso, existen algunas barreras que se necesitan subsanar tal como el atraso en la entrega de recursos financieros por parte del Ministerio de Finanzas, como consubstancial a su dinámica burocrática que obviamente necesita modernizarse en sus procesos internos, pues esto incide que lo programado en tiempo se atrase. Lo mismo acarrea dificultades futuras ya que los trabajos que pudieran comenzarse en época seca sean alcanzados por las lluvias, lo cual dificulta el trabajo de campo tanto en el plano de construcción como de remozamiento y/o ampliación. Asimismo, aunque estos factores no dependen de la voluntad humana, si es necesario que se tomen en cuenta en la planificación y ejecución de infraestructura tal como los fenómenos climatológicos ya que, precisamente, por ser impredecibles como los que han azotado últimamente al país, quebrantan directamente los planes, muchas veces tergiversándolos completamente.

1.1 Análisis de mandatos y políticas

1.1.1 Mandatos

Para atender la situación anterior es fundamental tener claro el mandato institucional que establece que el INFOM es una entidad estatal, autónoma para el cumplimiento de sus fines con personalidad jurídica y patrimonio propio que, como se anotó en párrafos anteriores, tiene como mandato 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. (Artículo 1. de la Ley Orgánica de INFOM).

Asimismo, El Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, con base a lo establecido en Acuerdo Gubernativo 376-97, tiene bajo su responsabilidad por encargo, la gestión de las Políticas y Estrategias del Sector Agua Potable y Saneamiento, así como la implementación y ejecución de las acciones que de ellas se deriven.

Dicha decisión se fundamentó en que los responsables de las instituciones involucradas en el Sector Agua Potable y Saneamiento, coordinadas en ese entonces

por la Secretaría de Recursos Hidráulicos de la Presidencia de la República, conscientes del estado crítico en que se encontraba el Sector y después de discutir y analizar el documento de Políticas y Estrategias del Sector Agua Potable y Saneamiento, determinaron que el Instituto de Fomento Municipal – INFOM-, efectuara la coordinación y control de las mismas.

Con todo, el 22 de abril del 2013 se realizó la firma del Convenio Modificadorio 1, del convenio de cooperación interinstitucional entre el INFOM y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS-, firmado por el Gerente del Instituto German Velásquez y Manuel Galván, Viceministro Técnico de Salud, con el objetivo de favorecer el fortalecimiento municipal y buen desenvolvimiento y desarrollo de las comunidades del país con necesidad de agua potable y saneamiento.

Por otro lado, el INFOM también posee un mandato a través de la Agenda del Cambio junto a las Instituciones corresponsables del Plan Hambre Cero en atención a la política gubernamental del mismo nombre.

A partir de ello, la Política para enfrentar el hambre se transforma en el Pacto Hambre Cero que se entiende como el movimiento nacional para erradicar esa contradicción y el Plan del Pacto Hambre Cero es el instrumento del gobierno para operatividad dicho pacto.

El INFOM forma parte de las estructuras operativas por ser una institución que tiene en su dinámica la implementación de proyectos de agua y saneamiento básico ambiental. De ahí que forma con otras instituciones un entramado operacional para concretar acciones que den como resultado ese objetivo macro.

Esta red operacional se ha denominado Consejo Técnico Interinstitucional –CTI- donde participan los Directores de Planificación y de los entes financieros para que, en base a los requerimientos del Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional –CONASAN-, puedan acoplar sus Planes Institucionales en función de los objetivos trazados para disminuir la desnutrición crónica.

Entre los objetivos del Plan Hambre Cero en los cuales el INFOM tiene que coadyuvar, junto a las otras instituciones del Gobierno, a cumplir con la política trazada están:

- a. Reducir en 10% la prevalencia de la desnutrición crónica infantil, para finales del 2015, promoviendo el desarrollo infantil temprano.
- b. Prevenir el hambre estacional y reducir la mortalidad en la niñez menor de 5 años, relacionada con la desnutrición aguda, para finales del 2015.
- c. Promover la seguridad alimentaria y nutricional de toda la población guatemalteca, fundamento del desarrollo integral de la persona humana.

Para llevar a cabo esos objetivos, se han desplegado varios componentes directos y el INFOM tiene especial incorporación en el de Viabilidad y Sostenibilidad, el cual a su vez tiene como objetivos:

- i) Asegurar que las acciones de los componentes directos tengan un impacto real en la salud, nutrición de la población meta.
- ii) Apoyar a las familias vulnerables para que mejoren sus ingresos y/o producción para autoconsumo, a fin de que sean capaces por sí mismas de tener una adecuada alimentación y nutrición.
- iii) Contribuir en el largo y mediano plazo al fortalecimiento de las capacidades de los individuos, sus familias y su comunidad para el mejoramiento de la Seguridad alimentaria y Nutricional en su propio territorio.

Sin embargo, es necesario puntualizar que el INFOM participa directamente dentro de esos componentes de viabilidad y sostenibilidad a partir de:

- 1. Agua y saneamiento: que propicia que todos los habitantes tengan acceso a agua segura y condiciones adecuadas de saneamiento ambiental y promueve acciones de incremento de la disponibilidad de agua a nivel del hogar, la formación comunitaria en el manejo del sistema de agua y la vigilancia de la calidad. En el tema del saneamiento, la capacitación para la disposición de excretas, alcantarillado y manejo de basura a nivel comunitario y del hogar.
- 2. Hogar saludable: Que apoya a las familias a mejorar las condiciones del hogar y la vivienda, y promueve la higiene del individuo, la familia, fomentando el lavado de manos, el aseo personal, la separación de ambientes y el ornato.

El cuadro siguiente podrá dar una visión clara de la participación del Instituto en el Componente de Viabilidad y Sostenibilidad.

COMPONENTES DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE AGUA Y SANEAMIENTO

2.1. Agua apta para consumo humano	2.1.1. Provisión de agua apta para consumo humano; 2.1.2. Implementación de métodos para cosecha de agua; 2.1.3. Provisión y mejoramiento de la infraestructura básica de agua; 2.1.4. Aplicación de métodos para la purificación de agua.	MSPAS INFOM MARN MINEDUC MINFIN	Sociedad civil organizada Sector empresarial Municipalidades Cooperación Internacional
2.2. Conservación de la biodiversidad, suelos, fuentes de agua y manejo sustentable de cuencas	2.2.1. Educación ambiental; 2.2.2. Protección y conservación de las fuentes de agua; 2.2.3. Reforestación; 2.2.4. Conservación de suelos		
2.3. Drenajes y disposición de excretas	2.3.1. Provisión de drenajes, eliminación y manejo de excretas para favorecer el ambiente saludable; 2.3.2. Provisión y capacitación a familias sobre el uso adecuado de letrinas.		
2.4. Disposición y tratamiento de basura	2.4.1. Manejo de desechos sólidos; 2.4.2. Control y manejo de desechos bio-infecciosos y vigilancia de centros hospitalarios privados y servicios básicos de salud.		
2.5. Control de la contaminación	2.5.1. Manejo de aguas residuales y basura; 2.5.2. Promoción de las normas y regulaciones ambientales; 2.5.3. Vigilancia de la aplicación de la normativa existente.		

Fuente: Construcción en base a cuadros proporcionados por la SESAN. 2013

En otros aspectos, el INFOM también está vinculado a los Objetivos del Milenio acordados por la mayoría de los países del mundo en el seno de la Naciones Unidas con el objetivo de disminuir la brecha en el acceso a agua potable y saneamiento por parte de la población, específicamente con respecto al Objetivo 7, Meta 7C que señala *“reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento”*.

Según estimaciones de la Secretaría General de Planificación de la Presidencia – SEGEPLAN- en su III Informe de Avances de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM-φ en relación al cumplimiento del 81.5% como se comprometió el estado de Guatemala en el acatamiento del objetivo de agua al 2015, al 2011 se reporta un avance de 75.3% que es menor al del 2006 que fue de 78.7% por cuestiones de

incremento poblacional y otros factores que deben ser evaluados en su momento por la instancia respectiva que es SEGEPLAN.

Otro elemento importante relacionado al tema del agua es el saneamiento donde el déficit es aún mayor al del acceso del agua potable del cual se espera que para este año disminuya.

1.1.2 Políticas

a) Orientación estratégica vinculada al Pacto Hambre Cero

Recuperación de Agua Suelo y Bosque; y aprovechamiento de recursos naturales para hoy y para mañana.

a.1) Estrategia de la política: Gestión integral del recurso hídrico (Municipios priorizados por su alta vulnerabilidad y municipios de los departamentos del corredor seco)

El objeto de esta política es que el Instituto contribuya en forma significativa y a nivel nacional con estrategias y planes de acción que permitan a la población guatemalteca el acceso a fuentes de agua potable, principalmente a los 166 municipios priorizados.

El INFOM contribuye a construir infraestructura que permita propiciar el derecho humano al agua potable y saneamiento ambiental, ante la amenaza latente del cambio climático, así como fomentar las buenas prácticas en el uso de los recursos naturales para garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Para el 2014 el INFOM tiene programado desarrollar más del 80% de sus proyectos en la zona antes indicada.

b) Infraestructura social para una mejor calidad de vida.

b.1) Estrategia de la Política: Acceso al Agua Potable y saneamiento

El objeto de esta política es que el Instituto contribuya en forma significativa y a nivel nacional con estrategias y planes de acción que permitan al guatemalteco el acceso a fuentes de agua potable e infraestructura para saneamiento, favoreciendo en forma eficaz la gestión que en este ámbito promuevan las comunidades principalmente a nivel rural; coadyuvando también a otras acciones generadas por entidades afines y que tiendan a mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos.

De acuerdo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el INFOM ha venido contribuyendo de forma sistemática a disminuir la brecha aún existente en el acceso de la población al agua potable, en tal sentido, según estimaciones realizadas por SEGEPLAN, en el segundo informe de avances hacia el cumplimiento de los ODM, específicamente en el objetivo siete, meta 10 que plantea reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso a agua potable, lo que significa que para ampliar la cobertura del 82% del agua al 2015, es necesaria una inversión anual de aproximadamente 396 millones de quetzales cada año hasta el año fijado en la meta, aun así, podría haber una brecha de cobertura dado a la alta tasa de crecimiento poblacional que afectaría a tres millones de personas.

En este mismo tema de saneamiento, el déficit es aún mayor al del acceso del agua potable. En el año 2006 solamente el 55% de los hogares tenían acceso a los servicios de saneamiento, esta situación se agudiza en el área rural, en donde para el mismo año la cobertura de los hogares con acceso a saneamiento mejorado era de tan solo el 22% y el 17% no contaban con un sistema de eliminación de excretas, lo que afecta grandemente a mejorar las condiciones de salubridad necesarias para el desarrollo humano. Es importante señalar que para alcanzar una cobertura del 66% establecida en los ODM, se requiere de una inversión directa en servicios adecuados de saneamiento de aproximadamente 540 millones de quetzales anuales hasta el 2015.

Con respecto al tema de agua potable y saneamiento el INFOM tiene programado ejecutar para el año 2014 más de 220 proyectos a un costo aproximado de 165.5 millones de quetzales, lo cual permitirá sumar esfuerzos con otras instituciones públicas y privadas para disminuir el déficit actual en saneamiento, que es un compromiso del Estado de Guatemala asumido para alcanzar los objetivos planteados en las ODM, beneficiando aproximadamente a 57,000 personas.

b.2) Estrategia de la Política Desarrollo de Caminos Rurales

El INFOM, a través del programa JBIC GT-P5 desarrolla proyectos de caminos rurales en la región del Polochic, para lo cual tiene programado invertir 40.3 millones de quetzales, con los que se pretende rehabilitar la red de caminos vecinales para hacer un total de 64 kilómetros y construir un puente en beneficio de comunidad rural.

c) Orientación Estratégica Vinculada al Pacto Fiscal y de Competitividad

c.1) Estrategia de la Política: Fortalecimiento de los Gobiernos Locales.

La Política de Fortalecimiento Municipal del INFOM, se orienta a que el instituto genere condiciones para procurar la modernización administrativa y financiera de las

14

municipalidades del país a través de una asistencia técnica, asesoría y capacitación que parta de la base de un diagnóstico nacional de necesidades de fortalecimiento municipal, articulando esfuerzos con otros actores gubernamentales y no gubernamentales a fin de ordenar el apoyo a los gobiernos municipales, teniendo como soporte un riguroso análisis de la información derivado de procesos de investigación de la problemática de los municipios en Guatemala.

Para poder cumplir con esta orientación estratégica, el INFOM a través de la Unidad de Fortalecimiento Municipal se plantea capacitar y asesorar a las municipalidades del país, principalmente a las que presentan algunas limitaciones en lo referente a su gestión integral, sostenibilidad financiera y gobernabilidad detectadas en el estudio que SEGEPLAN hizo sobre el *ranking* de la gestión municipal que además coinciden con la priorización de las 166 municipalidades para el “Plan Hambre Cero”, establecidas por la SESAN, algunas de las cuales también coinciden con los municipios de los departamentos del Corredor Seco.

Por su parte, el programa Gestión Social de INFOM-UNEPAR tiene como objetivo brindar asesoría técnica-social antes, durante y después de la ejecución de obras de agua potable y saneamiento en las comunidades rurales del país, con la finalidad de hacer eficiente la administración, operación y mantenimiento de los sistemas para lograr su auto-sostenibilidad. En este rubro se tiene estimada una inversión de más de cuatro millones novecientos noventa mil quetzales que representan la realización de eventos 300 a nivel rural y 159 documentos que refuerzan dichos eventos para el año 2014.

c.2) Estrategia de la política: Préstamos a las municipalidades

La Política Financiera del INFOM se orienta a que el Instituto cuente con una suficiente oferta de recursos, tanto de orden patrimonial como de los bancos del sistema o de otras fuentes, a manera de brindar un mejor servicio a las municipalidades del país, en cuanto a financiamiento de proyectos que generen un beneficio socio-económico a la población. Dicha política esta sustentada a través del Plan de Apoyo Básico (PAB) en donde se establecen de manera precisa las prioridades para otorgar los préstamos. El PAB para el 2014 estará fundamentado en las priorizaciones a nivel nacional establecidas en el “Plan Hambre Cero”, así como sobre la base de otros criterios planteados en la Ley Orgánica de la institución para hacer efectivos los préstamos.

Para el año 2014, el INFOM tiene programados en el rubro de Asistencia Crediticia, 139.4 millones de quetzales para una meta de 90 créditos. Asimismo, el Programa de

Fortalecimiento al Sector Municipal I –FSM I- tiene destinada una cantidad de 35.7 millones de quetzales para asistencia crediticia.

1.2 Análisis de la problemática

Guatemala, país situado en el centro de América, con orografía accidentada y climas diversos que van desde el frío hasta el cálido en sus costas, tanto del Atlántico como del Pacífico, pasando por el templado en su parte central, con una densidad poblacional media con un alto porcentaje de población indígena (40% aproximadamente según el último Censo del 2002).

Guatemala es un país con población joven, el 70% de su población tiene menos de 30 años según datos del Instituto Nacional de Estadística en su último Censo del 2002 con una proyección de crecimiento del 2.5%. Asimismo, se estima que al final del 2013, el país alcanzará los 15 millones de habitantes de los cuales el 53.9% estará asentada en el área rural y 46.1% en zonas urbanas. Su población femenina alcanzará el 52% mientras la masculina el 48% restante.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI- que publicó el Instituto Nacional de Estadística, el Índice de Pobreza extrema en Guatemala para el año 2011 se situó en el 13.33% de personas las cuales ganan menos de Q.4,380.00 al año, mientras el de pobreza no extrema se sitúa en el 40.38% con personas que ganan menos de Q. 9,030.00 al año.

Esto, se une a cuadros dramáticos de desnutrición y desnutrición crónica los fenómenos climáticos drásticos como las sequías. Por ello, la desnutrición, de acuerdo a la terminología utilizada por la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, que es la manifestación de bajo peso en relación a la talla del individuo, el cual se origina en una situación reciente de falta de alimentos o una enfermedad que produce una pérdida de peso.

Los niños, las mujeres y los ancianos son los más vulnerables. Según el Informe Mundial de la Infancia 2012 que publicó el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, por sus siglas en inglés, UNICEF, el índice de desnutrición crónica en Guatemala alcanza el drástico porcentaje de 48% de menores lo cual indica que todos los factores anotados anteriormente condujeron a esa situación especialmente en el área rural. Perdiendo el país una base sustentable para reproducir la seguridad alimentaria tan importante para cualquier despegue económico.

La población de Guatemala, según el último estudio de *la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* es la más numerosa entre los países del istmo centroamericano, y aunque su ritmo de crecimiento medio anual ha disminuido en los últimos años, todavía se mantiene elevado y es sólo ligeramente menor que el observado en Honduras y Nicaragua durante el período 1995-2000.

Ello ha sido el resultado de la persistencia de una elevada fecundidad -la más alta de la región latinoamericana- y de la disminución de la mortalidad, que contribuyó a una mayor sobrevivencia de la población.

Como saldo neto de estos cambios, la población guatemalteca se caracteriza por su extraordinaria juventud: cuatro de cada diez personas son menores de 15 años y seis no tienen aún 20 años.

La elevada mortalidad -tanto general como infantil y materna- y la alta fecundidad son rasgos acentuados entre los grupos indígenas y rurales.

Estos subconjuntos de la población nacional requieren un trato preferente de la política pública para enfrentar con éxito los desafíos inherentes al desarrollo porque una proporción importante de las muertes, especialmente de los niños, se originan en trastornos de salud evitables, asociados a las deficiencias alimentarias y a las inadecuadas condiciones sanitarias.

A su vez, la alta fecundidad parece responder al efecto combinado de patrones culturales tradicionales y de las limitaciones de acceso a la información y a medios adecuados que promuevan un manejo responsable de la sexualidad y la reproducción. El 48% de la población nacional reside en las regiones Metropolitana y Suroccidente, y cerca de la cuarta parte en el departamento de Guatemala -donde se ubica la ciudad capital, que alberga a más de la mitad de la población urbana del país.

Si bien las proyecciones demográficas ponen en evidencia que hacia el 2020, la población guatemalteca aumentará sostenidamente su esperanza de vida y reducirá su fecundidad, continuará mostrando niveles relativamente altos respecto a la mayoría de países de América Latina, lo que redundará en una estructura etaria juvenil. El Instituto de Estadística proyectó para 2020 una población superior a los 18 millones.²

A esa compleja situación se agrega la falta de servicios públicos adecuados pues el Censo de Población y Vivienda arrojó para el año 2002 una cobertura de 66% para el

² Prensa Libre.com. En Guatemala no todos cuentan. Nacionales. 11 de julio de 2010.

servicio de agua con el chorro exclusivo que se amplió al 74% si se agregan los hogares con chorro compartido para varios usuarios e instalado fuera del local.

En el año 2002, la cobertura del saneamiento mejorado, que incluye inodoro o letrina, era a nivel nacional del 47% que surge del promedio de 77% en las zonas urbanas y 17% en las áreas rurales, demostrándose con ello que el área rural es la más abandonada históricamente por sus características de dispersión entre sus habitantes y por tanto más difícil de llevar dichos servicios en la extensión de los territorios.

1.2.1 Breve esbozo de la situación actual de los municipios

Referirse a los municipios de Guatemala, es hablar puntualmente de las comunidades que integran dichas demarcaciones municipales. Éstas están conformadas por territorios que en la mayoría de casos son fruto de la herencia colonial, por tanto, donde se asientan muchas colectividades indígenas originarias o trasladadas allí como fuerza de trabajo obligada para laborar en las haciendas de los Encomenderos. Según el último Censo Nacional del 2002, estas colectividades representan el 40% de la población.

Doce de los veintidós departamentos que conforman el país, tienen una proporción significativa de población indígena, cinco de ellos presentan mayores porcentajes: Totonicapán, Sololá, Alta Verapaz, Quiché y Chimaltenango con un porcentaje de 75% a 100%. Huehuetenango, Baja Verapaz, Quetzaltenango y Suchitepéquez, que oscilan entre 50% y el 75% total (IDH: 2005). La situación de pobreza en la que viven los pueblos indígenas, se manifiesta en el grado de desnutrición, problemas de alimentación, mortalidad materno-infantil, problemas relacionados con la educación y el analfabetismo.

Existe también una visión optimista con un enfoque eminentemente empresarial que traza la perspectiva de Guatemala en el año 2032, denominado Análisis de los municipios según la Visión del Informe K'atun Nuestra Guatemala 2032.

En dicho análisis, se presenta a Guatemala con las oportunidades que proporciona la posición geográfica del país. Por otro lado, el factor etario en el futuro que ubica a la nación como una región donde la juventud es la dominante lo que lo convierte en una ventaja comparativa. Sin embargo, la necesidad de formar la fuerza de trabajo y elevarla a un nivel cualitativamente superior para que se haga cargo de las nuevas

variantes en la tecnología incorporada al trabajo, es una de las oportunidades que se le presentan a las autoridades y líderes que tomen la dirección del país en un futuro cercano.

Otra de las variantes que se presentan para Guatemala es la mayor concentración de población en zonas urbanas lo que implica mayores y mejores servicios públicos masivos, tomando en cuenta que las familias migrarán del campo a las ciudades pero también serán en menor número sus núcleos familiares por la presión que ejerce en ellas los costos de manutención y formación. Por tanto, para los habitantes es necesario que existan nodos de desarrollo. Para lo cual, se tiene pensado dividir el país en centros urbanos regionales a saber: a) ciudades globales; b) ciudades regionales; c) ciudades estratégicas; d) puertos marítimos y; e) pasos fronterizos. Dichos nodos estarán conectados entre sí por medios de comunicación como autopistas, carreteras, aeropuertos, vías férreas y puertos.

Para ello, es necesario crear en esos nodos habitacionales y productivos, condiciones donde las familias se desarrollen plenamente acercándoles al trabajo, al disfrute y a la recreación, sin descuidar la formación técnica e intelectual. Para ello, se debe asumir un real ordenamiento territorial para minimizar los riesgos de desastres y los propios que provoque el hacinamiento.

Por otro lado, el área rural deberá estar ordenada, comunicada y tecnificada, aprovechando los recursos propios de cada región que dejen divisas al país como los productos de agroexportación y asegurando alimentariamente a la población a través de sembradíos de especies propios de nuestras costumbres, tradiciones e idiosincrasia que alimenten el mercado interno. Sin que esto signifique el deterioro del medio ambiente el cual se debe preservar adecuadamente.

Con el fin de asegurar la relación entre campo y ciudad es necesario una nueva regionalización que tome en cuenta el área metropolitana, la región occidental, la oriental, la Franja Transversal del Norte y el departamento del Petén.

En todo este gran proyecto el agua es un recurso que debe ser mantenido y cuidado a través de la preservación y sostenimiento de las cuencas hídricas y otras fuentes de agua, como puntales de una reducción en la desnutrición crónica y otras enfermedades devenidas de su poco acceso.

Con acceso y salud para los 22 millones que se proyectan para el 2,032, la plataforma de despegue estará lista para incrementar ingresos de la población que con ello podrá ver reducidas sus demandas insatisfechas que la hacen migrar a otras regiones del planeta especialmente al Norte del continente y dinamizar la economía, por medio, de

un mayor consumo, lo cual se verá reflejado en un incremento en el Producto Interno Bruto de los habitantes del país.

1.2.2 Construcción o adopción de un modelo conceptual

El análisis de la problemática explicado a través del modelo conceptual planteado por la UNESCO, nos referimos a las causas indirectas, que al INFOM de competen atender, fundamentalmente en tres aspectos:

- Agua y saneamiento
- Poca información sobre prevención de enfermedades
- Practicas de atención materno infantil

Agua y saneamiento

Constituye uno de los principales ejes de la acción institucional, con la cual se pretende aumentar la cobertura de acceso al agua potable y segura que permita mejorar la condición de salud principalmente en el área rural, atendiendo al compromiso de Estado de cumplir con las Metas del Milenio.

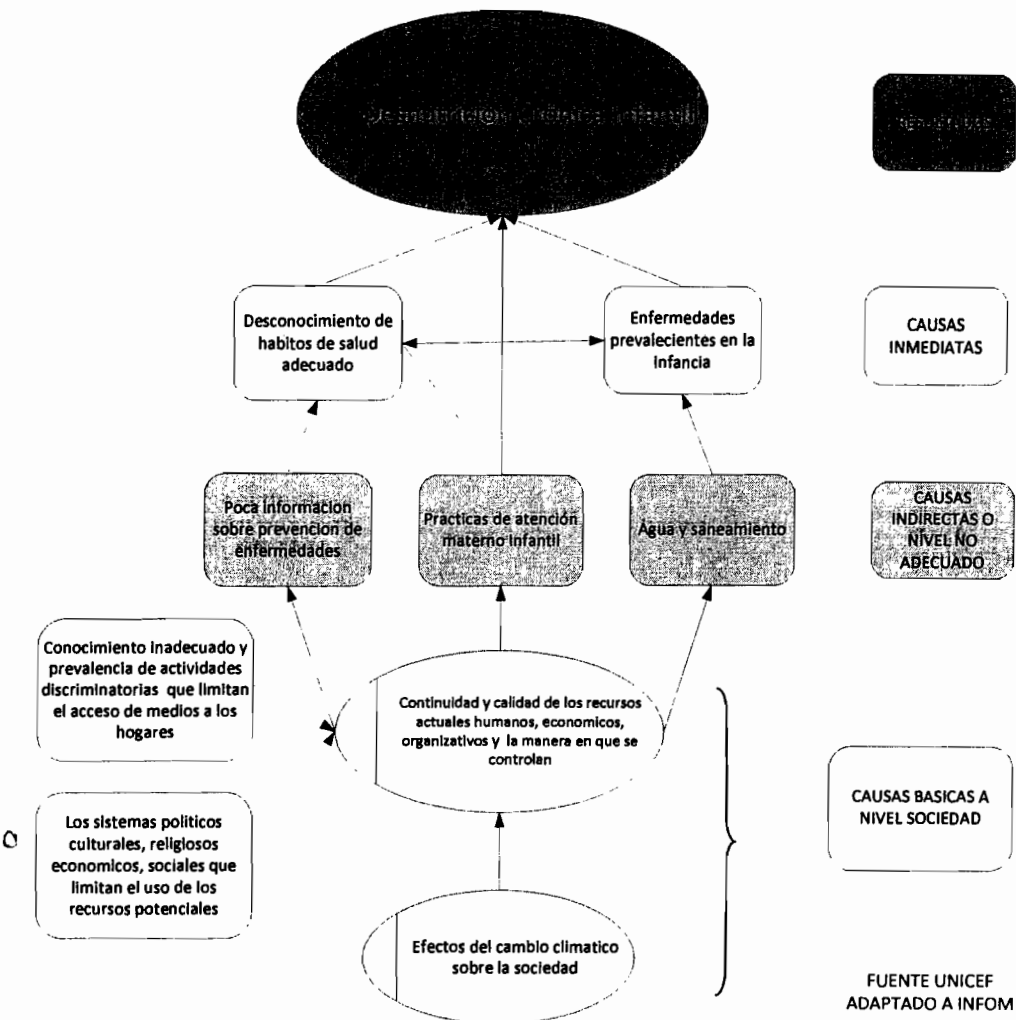
Poca información sobre prevención de enfermedades

El área de Gestión Social de la Unidad de Fortalecimiento Municipal es la encargada de capacitar a niños y adultos en temas relacionados al buen manejo del agua, prevención de enfermedades y uso racional del agua mediante practicas responsables con el medio ambiente.

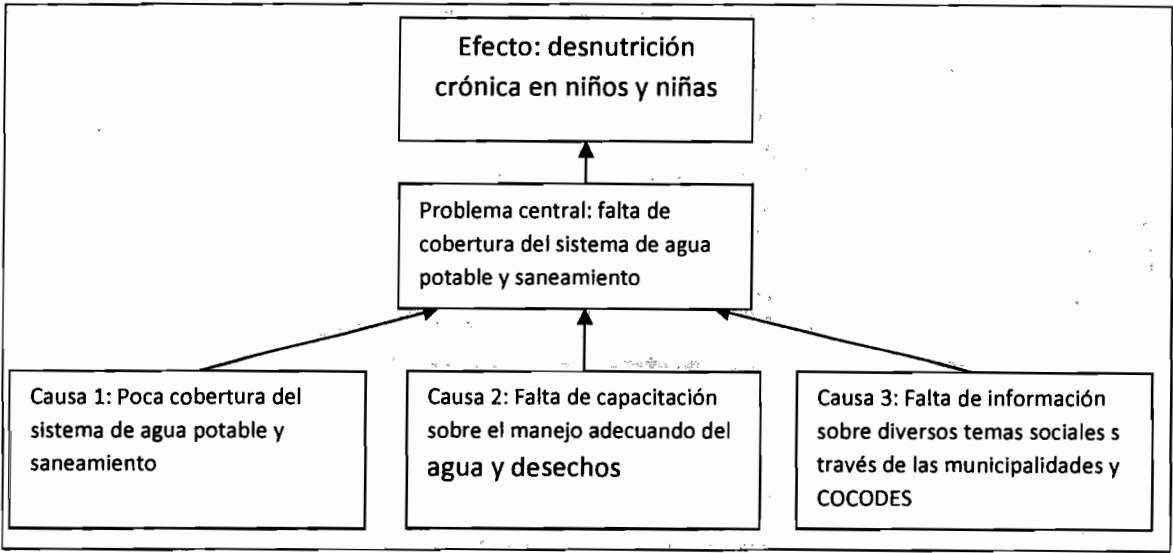
Practicas de atención materno infantil

Se apoya a las municipalidades y los COCODES en diferentes capacitaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la población en general. En este tema es muy importante considerar los efectos negativos del cambio climático, principalmente sobre los municipios con mayor vulnerabilidad.

DIAGRAMA MODELO CONCEPTUAL ADAPTADO AL INFOM



ANALISIS DE LAS CAUSAS INDIRECTAS



1.2.3 Resultados, cadenas causales e indicadores

El INFOM para cumplir con su mandato institucional cuenta con una planta de recursos humanos especializado en el tema del agua y saneamiento ambiental, capacitadores de campo y analistas. Las actividades que desarrolla la institución se hacen el marco de procesos reglamentados y atendiendo a los estándares de calidad requeridos.

Los productos de la institución se enmarcan en la ejecución de obras tales como: sistemas de agua potable y saneamiento ambiental, caminos rurales, asistencia crediticia, asistencia técnica y capacitación y asesoría a las 334 municipalidades del país.

Los efectos inmediatos que se obtienen a partir del quehacer institucional se evidencian en incrementar la cobertura en el abastecimiento de agua potable y segura, mejora y ampliación de los sistemas de saneamiento, aumento de la red de caminos rurales, oferta crediticia a las municipalidades para inversión e incremento de las potencialidades humanas del personal municipal y apoyo a los COCODES.

El impacto a mediano y largo plazo es la contribución con otras entidades públicas y privadas a la disminución de la desnutrición infantil en niños y niñas, a fin de cumplir con las metas del milenio.

A continuación el cuadro que contiene un resumen de las causales:

EFICACIA			EFICACIA	
INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTO	EFEITOS	IMPACTO
Recursos humanos Recursos financieros Recursos materiales	Pre-inversión Factibilidad Inversión Operación y Mantenimiento a Sistemas de Agua y Saneamiento Seguimiento y evaluación	Sistemas de agua y saneamiento. Caminos rurales Asistencia crediticia Asistencia técnica Capacitaciones	Mayor cobertura en el abastecimiento de agua Mejora de los sistemas de saneamiento Mejora de los caminos rurales Incremento del conocimiento y habilidades	Disminución de la desnutrición infantil en 1.96 %.
EJECUCIÓN			RESULTADOS	

1.3 Análisis de actores

En el Análisis de actores, se describe a los que tienen relación directa e indirecta con el Instituto desde el punto de vista legal y técnico. Dichos actores son de carácter puramente institucional y documental pues emergen de las relaciones, leyes e instrumentos que influyen en la vida cotidiana del INFOM. Dirigen y repercuten en el personal de la institución, funcionarios y empleados, de tal manera que los enlaces entre estos se ven afectados de diferente forma dependiendo de los roles, intereses y las preferencias de estos. Asimismo, incidirán en el futuro del INFOM, en su preeminencia, su estancamiento o en su declive.

Los actores, por tanto, son variados, entre los que se pueden mencionar a los Consejos Municipales como máxima autoridad que dirige la administración de las Municipalidades. También, las Mancomunidades que reúnen el quehacer de un conjunto de gobiernos municipales en la búsqueda conjunta de solución a sus problemas y financiamiento de proyectos colectivos. Ambos, se relacionan con la institución en la solicitud de préstamos, asesorías técnicas, administrativas y capacitaciones.

Por otro lado, está la influencia que los Gobernadores Departamentales pueden tener en la promoción de obras municipales de interés colectivo y por ser estos los que presiden los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES-, que influyen a su vez en los de nivel municipal –COMUDES-.

Estos actores que se manejan a escala regional, en la provincia, están influidos indirectamente por los planes a nivel macroeconómico cuyas líneas de acción en lo político y financiero son diseñados por la Secretaría General de Planificación de la Presidencia –SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas, respectivamente.

Entre los dos, establecen las políticas que las instituciones deben tomar en cuenta en la elaboración de sus planes anuales y multianuales. Por tanto, son de un peso fundamental para las instituciones del Estado, entre las que se cuenta el INFOM.

En esta nueva administración, la solución a la problemática del hambre, ha tomado una relevancia sustantiva. De tal caso, que se imprime uno de los pilares sobre los que se asienta la labor del gobierno como es el Pacto Hambre Cero, para lo cual, se le asignó a la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- la misión de aglutinar los esfuerzos que las diferentes entidades del Estado llevan a cabo en forma

individual en el desarrollo de la nación, en un empuje unitario que reúne a dichas instancias con el objetivo de disminuir, en el término de cuatro años, un 10% el flagelo del hambre crónica. Y, el INFOM, como parte de este universo, juega un papel importante en el campo de la cobertura de agua y saneamiento en las comunidades, lo que incide directamente en el consumo de agua segura de parte de la población atendida, otorgándoles uno de los elementos fundamentales para evitar su desnutrición.

Dentro de esta misma dinámica, otro actor importantísimo es el representado por la Cooperación Internacional en su apoyo a la institución por medio de préstamos, donaciones y asesoría técnica y capacitación en el impulso de gestionar proyectos para las comunidades, especialmente, las ubicadas en el área rural del país. El intercambio que generan es de una vitalidad referente para la entidad en la visión y experiencia de otras latitudes con relación a la temática municipalista.

Asimismo, es necesario mencionar otros actores que influyen en la vida diaria del INFOM tales como la Contraloría General de Cuentas de la Nación en su labor fiscalizadora de los recursos que la institución maneja. El sistema bancario nacional privado, de cuyas reservas monetarias, se adjudican préstamos a los gobiernos municipales los cuales son avalados por el INFOM con garantía del situado constitucional de cada una de estos. O, la Asociación Nacional de Municipalidades – ANAM-, cuyo Presidente forma parte de la Junta Directiva del INFOM como Delegado Propietario en ella, y como Vicepresidente de la Junta Directiva; por tanto, con incidencia directa en sus políticas. Sin dejar de mencionar, la relación constructiva a través de las coordinaciones que se han llevado a cabo en la atención a las Municipalidades.

Existen otros actores que, a pesar de no dejar la sensación de estar involucrados con el quehacer de la institución, sí inciden directamente en su devenir tales como el Ministerio de Trabajo quien es el que rige el entramado de leyes laborales que enmarcan las relaciones de funcionarios, mandos medios y trabajadores de la institución. Sobre su base legal se asientan, el Reglamento Interno de Relaciones Laborales, su Pacto Colectivo y demás normas que se utilicen en la solución de conflictos reales y potenciales dentro y fuera de la institución.

El Instituto Nacional de Estadística –INE-, cuyas estadísticas oficiales y análisis en esta dirección son las que sirven de insumo único en la construcción de estudios y planes institucionales.

La Presidencia de la República, el Organismo Legislativo y el Organismo Judicial, por medio, de políticas, legislaciones y sentencias que dictan la dirección que la institución sigue.

1.4 Análisis FODA

El INFOM después de realizar el debido ejercicio con la participación de las direcciones y directores de programas, ha consolidado su matriz FODA dentro del marco del POA INFOM 2014 (Ver Anexo 2). Las conclusiones más relevantes se presentan a continuación:

Fortalezas

- El INFOM es una entidad autónoma con capital propio que le permite cubrir sus gastos operativos y de funcionamiento.
- La Institución tiene presencia en todo el territorio nacional con nueve (9) oficinas regionales.
- El INFOM tiene personal técnico especializado en el ámbito municipal y profesional capacitado por expertos de la Cooperación Internacional en áreas específicas como: ingeniería, hidrogeológica y perforación de pozos mecánicos profundos.
- Experiencia del personal administrativo en el manejo de procedimientos de planificación del quehacer municipal.
- Cuenta con un equipo interdisciplinario, capacitado para hacer trabajo de campo y gabinete.
- Posee una planta de trabajadores en condiciones de estabilidad laboral (personal renglón 011).
- La Institución cuenta con procedimientos administrativos permanentemente auditados interna y externamente.
- Posee manuales de procedimientos validados, procesos automatizados de registro y control de datos.

12

Debilidades

- Recursos Financieros escasos para procesos de capacitación Municipal.
Recursos Financieros escasos para procesos de capacitación Municipal.
- El tiempo de aprobación de los recursos y modificaciones presupuestarias no corresponde a los tiempos del Plan Operativo Anual.
- Merma en presupuesto y en avance físico de los proyectos ejecución.
- Falta de Unidad de Planificación, control y seguimiento institucional.
- Falta de capacidad Financiera para atender una potencial demanda de proyectos ingresados a través de la Unidad de Preinversión.
- Vehículos insuficientes, y los que se poseen, se encuentran en mal estado.
- No se dispone del software necesario para agilizar las diferentes aplicaciones de diseño de proyectos.
- Mejorar la Administración del Recurso Humano.
- Débil participación de INFOM-UNEPAR en el sector de Agua y Saneamiento.
- La demanda de atención y ejecución de proyectos de perforación de pozos mecánicos en comunidades del área rural del país, rebasa la capacidad instalada del programa.
- Desconocimiento de los servicios que presta la Institución, por parte de una cantidad significativa de Municipalidades.
- Falta de coordinación Interinstitucional en el desarrollo de planificaciones de proyectos.
- Poco interés de las municipalidades en solicitar los servicios de laboratorio de agua y/o desconocimiento de su existencia.

Oportunidades

- La confianza que depositan en el instituto las autoridades y funcionarios de muchos gobiernos locales y otras instituciones.
- Alianzas estratégicas del INFOM con las Municipalidades, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y/o la iniciativa privada, que permiten obtener los recursos financieros y/o en especie (materiales y suministros) para la perforación de pozos mecánicos en comunidades del área rural.
- Gestionar donaciones de equipo de investigación y/o maquinaria para perforación y mantenimiento de pozos mecánicos de cooperantes internacionales.

16

- Confianza de organismos cooperantes (BID - AECID, Cooperación Japonesa en Programas INFOM).
- Apoyo de instituciones públicas vinculadas a la temática municipal (SEGEPLAN y Crédito Público -MINFIN).
- Alta demanda de servicios, tanto en el área de diseño de proyectos, como en el área de operación y mantenimiento.
- Alto costo en los servicios de mantenimiento, prestados por empresas particulares.
- Demanda por incrementar los servicios Municipales.
- Buena imagen de la institución a nivel nacional e internacional.
- Consolidar la presencia interinstitucional en las regiones de pobreza y extrema pobreza del país.

Amenazas

- Interrupción de de capacitación por falta de disponibilidad presupuestaria de parte de las Municipalidades.
- Cambio climático que a través de sus eventualidades ha afectado las ejecuciones de los proyectos INFOM en los últimos años.
- Contratistas de los programas que se involucran en actos de incumplimiento de contratos, perjudican la imagen y ejecución del programa.
- Complejidad y lentitud en los procesos de adquisición de predios y de licencias por parte de autoridades municipales, para el desarrollo de proyectos de infraestructura en esos lugares.
- Situación financiera de las municipalidades.
- Cambios en la legislación nacional no promueven la cultura de control de calidad del agua.

16

2. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2.1 Visión

Q

Ser la institución modelo del Estado, orientada a la prestación de servicios de desarrollo municipal, que apoyando los procesos de descentralización, coadyuve a que las municipalidades del país se transformen en gobiernos locales modernos, eficientes, eficaces y autosostenibles, capaces de priorizar y optimizar el uso de sus recursos, para generar desarrollo y bienestar de la población.

2.2 Misión

Somos la institución facilitadora de procesos de asesoría, asistencia técnica, administrativa, crediticia y de formación y capacitación del recurso humano de las municipalidades del país, que a través de una gestión transparente, eficiente, eficaz y competitiva en el ámbito municipal, impulse acciones que permitan a los gobiernos locales y los demás actores que intervienen en el desarrollo municipal, fortalecer la gobernabilidad para la implementación de políticas locales.

2.3 Principios

- **Vocación de Servicio:** Disposición personal y profesional para ofrecer excelencia en el servicio a nuestros usuarios internos y externos, centrándose en el respeto y la valoración de la dignidad humana sin propiciar ningún tipo de diferencia.
- **Honestidad y Transparencia:** Calidad humana del servidor público de actuar siempre con apego a la verdad y transparencia en el uso de los recursos de nuestra institución, y combatiendo la corrupción.
- **Trabajo en Equipo:** Unidad de esfuerzos para la consecución de los objetivos institucionales y de cada dependencia con el fin del enriquecimiento espiritual y bienestar material de todos los miembros.
- **Lealtad:** Espíritu de fidelidad hacia la Institución en todos los ámbitos donde ésta participe, así como a nuestro país.

16

- **Sentido de Pertenencia:** Espíritu de compromiso hacia nuestra institución a la cual debemos servir con esfuerzo, vocación y disciplina para alcanzar con eficiencia, denudedo y calidad los objetivos propuestos tanto a nivel personal como en equipo.
- **Responsabilidad:** Capacidad de asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos.
- **Integridad:** Firmeza y coherencia de nuestros actos en base a principios elementales de la ética y la moral.
- **Innovación al Servicio:** Compromiso con la satisfacción de la población objetivo a través de la modernización de nuestro quehacer cotidiano.
- **Búsqueda de la excelencia:** Pacto sistemático con la innovación y la perfectibilidad.
- **Compromiso con el desarrollo de los municipios:** Conciencia de que los municipios son factores clave en el desarrollo del país.

2.4 Resultados estratégicos e institucionales

Basados en la Ley Orgánica de INFOM, y en las Políticas Públicas (inciso 1.2) de Gobierno, se han formulado los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

- a) **Asistencia Crediticia:** Otorgar anualmente préstamos provenientes del patrimonio propio del Instituto, de intermediación financiera o de otras fuentes para que las municipalidades ejecuten en el corto y mediano plazo, proyectos de inversión y además presten servicios públicos que con transparencia y la debida rendición de cuentas, ayuden a mejorar la calidad de vida de la población en el marco de la Política de Hambre Cero, Pacto Fiscal y Competitividad y Paz Seguridad y Justicia.
- b) **Agua y Saneamiento Básico Rural:** Proporcionar servicios de agua y saneamiento vinculados a la Política de Hambre cero, Pacto Fiscal y Competitividad y Paz, Seguridad y Justicia.

- c) **Asistencia Técnica:** Proporcionar anualmente asistencia técnica en la planificación, ejecución, desarrollo, supervisión de obras, operación y mantenimiento de los servicios de agua y saneamiento básico y análisis de laboratorio de agua.
- d) **Fortalecimiento Municipal:** Impulsar anualmente procesos de asistencia técnica y administrativa, capacitación y gestión social para fortalecer a mediano plazo las capacidades de las municipalidades y otras instituciones locales, con la finalidad de que los municipios estén en condiciones de absorber el traslado de competencias y administración de recursos, derivados del proceso de modernización y descentralización del Estado, bajo un marco de transparencia, probidad y rendición de cuentas.

2.5 Productos estratégicos

Productos Institucionales por Programa
INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL –INFOM-

No.	Productos	Cantidad de Obras	Monto Programado	
		237	Q212,535,865.00	
	Programa Agua y Saneamiento	220	Q	165,474,035.00
1	Construcción de Acueducto	45	Q	36,259,136.00
2	Agua Potable y Saneamiento	107	Q	55,039,533.00
3	Construcción Pozo	3	Q	802,534.00
4	Construcción Letrina	13	Q	6,652,256.00
5	Construcción Sistema de Alcantarillado	14	Q	23,671,110.00
6	Construcción Sistema de Saneamiento	7	Q	2,993,011.00
7	Construcción Sistema de Agua Potable y Letrinización	1	Q	156,455.00
8	Reparación de Infraestructura planta de tratamiento	2	Q	6,400,000.00
9	Construcción de Letrinas	17	Q	18,047,012.00
10	Construcción Sistemas de Agua Potable	11	Q	15,452,988.00
	Programa Infraestructura Vial	17	Q	47,061,830.00
1	Construcción y mejoramiento de caminos de terracería	16	Q	46,211,830.00
2	Construcción Puente Vehicular	1	Q	850,000.00

Fuente: Programas del INFOM. 2013

120

Productos Financieros Institucionales por Programa
INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL –INFOM-

Unidad Ejecutora	Nombre de Unidad Ejecutora	Monto Otorgado
201	Asistencia Crediticia a las Municipalidades	Q 139,412,350.00
203	Programa Fortalecimiento del Sector Municipal I -FSM I-	Q 35,657,500.00
	Total	Q 175,069,850.00

Fuente: Programas del INFOM. 2013

Inversiones por Unidad Ejecutora
INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL –INFOM-

Unidad Ejecutora	Nombre de Unidad Ejecutora	Monto Otorgado
	TOTAL	212,535,865.00
207	COORDINACION PROYECTO SAN BENITO	Q 6,400,000.00
211	PROGRAMA BID 1469	Q 33,500,000.00
212	COORDINADORA PRÉSTAMO JBIC GT-P5	Q 47,061,830.00
301	FONDO NACIONAL UNEPAR	Q 10,582,368.00
306	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA EL DESARROLLO HUMANO (Fase I)	Q 114,991,667.00

Fuente: Programas del INFOM. 2013

3. SEGUIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

3.1 Indicadores con su respectiva ficha

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL –INFOM-
Cobertura en Agua y Saneamiento

Definición	Indicador	1- (Pobl. Sin Agua / Pobl. Con agua)
Programado		
Descripción	Datos Originales	Valor agregado INFOM
Población sin agua	1,863,573	1,725,071.75
Población con agua	8,305,020	8,443,521
Población Total	10,168,593	10,168,593
Indicador	81.67%	83.04%

Contribución INFOM	1.36%
--------------------	-------

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL - INFOM
SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE AGUA Y SANEAMIENTO - SAS
POR DEPARTAMENTO
INFORMACION DE COBERTURA DE AGUA DE MUNICIPIOS A NIVEL NACIONAL (Año 2005)
UNEPAR SAS

													Proyectada POA-2014			
No.	DEPARTAMENTO	No. DE MUNICIPIOS POR DEPARTAMENTO	No. DE COMUN. POR MUNICIPIO	% DE COMUN. CON AGUA	No. DE COMUN. CON AGUA	COMUNIDADES CON AGUA			COMUNIDADES SIN AGUA			Datos para Cálculo del Indicador				
						%	No. COMUN.	No. VIVIENDA	POBLACION	%	No. COMUN.	No. VIVIENDA	POBLACION	Población con Beneficiarios	Población con Agua Potable Beneficiarios	Población sin Agua Potable Beneficiarios
1	Alta Verapaz	17	1,848	31.83	620	44.84	278	1,848	11,888	55.16	342	22,884	138,105	22,294	33,982	113,811
2	Baja Verapaz	8	758	43.08	327	70.34	230	26,623	159,736	29.66	97	5,871	34,028	-	158,738	34,028
3	Chimaltenango	18	750	85.80	642	82.56	530	84,428	586,574	17.45	112	7,879	47,274	2,245	588,819	45,029
4	Chiquimula	11	915	42.28	387	66.68	258	43,383	280,358	33.32	128	9,135	54,811	-	280,358	54,811
5	El Progreso	8	554	44.22	245	64.08	157	30,480	182,780	35.92	88	2,078	12,455	-	182,780	12,455
6	Escuintla	13	1,781	85.28	1,127	47.03	530	111,530	889,180	52.97	587	28,819	172,814	-	888,180	172,814
7	Guatemala	17	1,821	71.88	1,308	83.19	1,089	340,753	2,044,518	16.81	220	36,885	232,111	7,585	2,032,083	224,546
8	Huehuetenango	32	1,942	42.68	828	62.85	521	82,630	495,780	37.15	308	22,831	138,983	11,827	507,807	125,156
9	Izabal	5	1,101	35.78	394	55.33	218	34,521	207,128	44.67	178	8,383	56,300	2,380	208,496	53,940
10	Jalapa	7	509	57.78	294	60.20	177	32,573	185,436	39.80	117	7,135	42,808	3,809	186,347	36,900
11	Jutiapa	17	1,140	64.21	732	53.01	388	57,832	345,792	46.99	344	18,783	100,758	-	345,792	100,758
12	Peñón	13	1,480	17.87	261	21.83	57	14,054	84,324	78.17	204	14,083	84,378	5,282	89,818	79,087
13	Quezaltenango	24	847	38.01	305	77.05	235	85,574	393,444	22.85	70	8,277	37,890	6,742	400,188	39,818
14	Quiché	21	1,322	48.34	639	66.91	425	81,847	389,882	33.49	214	12,502	75,008	38,098	405,484	38,443
15	Retalhuleu	9	577	36.05	208	44.71	93	34,125	204,750	55.29	115	15,702	84,208	818	205,868	83,281
16	Sacatepequez	16	268	28.12	70	82.86	58	27,588	185,408	17.14	12	897	5,382	-	185,408	5,382
17	San Marcos	29	1,738	74.51	1,295	57.92	750	108,283	648,898	42.08	545	48,628	287,757	22,558	673,254	273,201
18	Santa Rosa	14	1,481	38.83	578	48.19	278	42,892	257,998	51.81	300	8,829	58,975	3,000	280,958	55,975
19	Solalá	19	438	69.83	305	89.84	274	43,484	280,784	10.18	31	2,258	13,554	4,200	284,984	8,354
20	Suchitepequez	20	1,120	22.85	257	38.19	93	31,887	191,822	63.81	184	14,470	88,819	5,385	187,317	81,434
21	Totonicapán	8	456	44.98	205	90.73	188	52,421	314,828	9.27	19	5,438	32,815	2,832	317,158	29,883
22	Zacapa	10	858	65.35	563	65.35	250	45,582	273,372	34.85	143	8,444	50,865	1,500	274,872	48,195
TOTAL		334	23,898	48.33	11,423	62.33	7,078	1,384,170	8,305,020	37.87	4,347	310,898	1,843,573	138,801.28	8,443,621.28	1,725,071.76

4. ANEXOS

ANEXOS I

Análisis de actores								
(Importancia/poder/interés de los involucrados)								
No.	Actor	Rol	Importancia	Poder	Recursos	Acciones Principales	Ubicación Geográfica	
							Municipio	Departamento
1	Consejos Municipales o Municipalidades	Facilitador	A favor	Alto	Humanos, técnicos y financieros	Solicitar y recibir asistencia crediticia, técnica, administrativa y capacitación	334	22
2	Mancomunidades de Municipalidades	Facilitador	A favor	Alto	Humanos, técnicos y financieros	Solicitar y recibir asistencia, técnica, administrativa y capacitación sobre administración y formulación de proyectos conjuntos		
3	Gobernador Departamental	Aliado	A favor	Alto	Humano	Apoya, incide y facilita la priorización de obras		22
4	COCODES	Aliado	A favor	Alto	Humanos y técnicos	Apoya en la elaboración de planes comunitarios y municipales		22
5	COMUDES	Aliado	A favor	Alto	Humanos y técnicos	Apoya en la elaboración de planes municipales	334	22
6	Ministerio de Finanzas	Aliado	A favor	Alto	Humanos, técnicos y financieros	Aprueba y asigna el presupuesto		
7	SEGEPLAN	Aliado	A favor	Alto	Humanos y técnicos	Facilita lineamientos básicos para la planificación y su seguimiento		
8	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional - SESAN-	Aliado	A favor	Alto	Humanos y técnicos	Facilita lineamientos básicos para la planificación y seguimiento de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional para la participación de la Institución en el Plan Hambre 0 como uno de los tres ejes de la política gubernamental	166	10
9	Cooperación Internacional	Aliado	A favor	Alto	Humanos, técnicos y financieros	Facilita préstamos o donaciones para la ejecución de proyectos municipales.		
10	Contraloría General de Cuentas de la Nación	Aliado	A favor	Alto	Humanos, técnicos	Fiscaliza el gasto público y transparenta la administración		

11	Sistema Bancario	Aliado/Adversario	A favor/En contra	Alto	Técnicos, financieros	Facilita operaciones bancarias a través de intermediaciones financieras/Compite con el INFOM en ser prestatario de recursos financieros a las municipalidades	334	22
12	Asociación Nacional de Municipalidades	Aliado/Adversario	A favor/En contra	Medio	Técnicos	A través de su representante en la Junta Directiva de INFOM/Por acciones de la ANAM que sustituyen y relegan las funciones del INFOM		22
13	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Neutro	A favor/En contra	Medio	Técnicos	Establece mandatos favorables o desfavorables que afectan la relación entre autoridades y trabajadores		
14	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Neutro	A favor	Medio	Técnicos	Facilita información pertinente		
15	Instituto Nacional de Estadística	Neutro	A favor	Medio	Humanos, técnicos	Facilita información pertinente		
16	Presidencia de la República	Neutro	A favor/En contra	Alto	Técnicos	Establece mandatos del Ejecutivo hacia las instituciones		
17	Organismo Legislativo	Neutro	A favor/En contra	Alto	Técnicos	Promulga leyes que las instituciones deben cumplir		
18	Organismo Judicial	Neutro	A favor/En contra	Alto	Técnicos	Ejecuta leyes que las instituciones deben cumplir		
Fuente: Elaboración de la UIE en base al análisis al interno del INFOM. Año 2013								

ANEXOS II

POTENCIAR									
FORTALEZAS	MEJORABLE		FACTOR CLAVE	ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS		
	SI	NO					HUMANOS	FISICOS	FINANCIEROS
Recursos humanos									
El INFOM es una entidad autónoma con capital propio que le permite cubrir sus gastos operativos y de funcionamiento.	X		Apoyo de las autoridades en cuanto a la autorización de la continuidad laboral del personal capacitado dentro del Programa.	Continuidad del personal	Gerencia de IMFOM Recursos Humanos	Permanente	X		X
Cuenta con un equipo interdisciplinario, capacitado para hacer trabajo de campo y gabinete.	X		Apoyo autoridades	Manual de Organización y Funciones	Organización y Metodos (Planificación)	Permanente	X	X	X
El INFOM tiene personal técnico especializado en el ámbito municipal y profesional capacitado por expertos de la Cooperación Internacional en áreas específicas como: ingeniería, hidrogeología y perforación de pozos mecánicos profundos.	X		apoyo por parte de las autoridades para capacitación	Un plan integral de capacitación	Unidad de Recursos Humanos	2 año	X	X	X
Posee una planta de trabajadores en condiciones de estabilidad laboral (personal renglón 011).		X	estabilidad institucional	plan de incentivos al personal	autoridades superiores	permanente	X		Programar
Sistemas de Administración y control									
Posee manuales de procedimientos validados, procesos automatizados de registro y control de datos	X		automatización de procesos de control de datos	Implementar el manual de procedimientos, sistematización de los procesos, optimización el uso de sistemas	dirección de informática en conjunto con la dirección del laboratorio	2014	X	X	Programar
La institución cuenta con procedimientos administrativos permanentemente auditados interna y externamente.	X		Identificar el retardo de los procesos	Implementar el manual de procedimientos, sistematización de los procesos, optimización el uso de sistemas	Todas las Direcciones y colaboradores	Permanente	X	X	Programar
Proceso de planificación									
Experiencia del personal administrativo en el manejo de procedimientos de planificación del quehacer municipal.	X		Crear la Unidad de Planificación	Proponer a Junta Directiva la creación de dicho ente.	Unidad de Recursos Humanos	Permanente	X	X	X
liderazgo									
La institución tiene presencia en todo el territorio nacional con nueve (9) oficinas regionales.	X		Cobertura	Ampliar la cobertura de delegaciones regionales y a otros departamentos y municipios donde hagan falta por su extensión territorial y población a atender.	Gerencia, Gerencia de delegaciones regionales, Financiera, Unidad de Información y Estadística, Fortalecimiento Municipal y Coordinación de Regionales	2014	X	X	Programar

DISMINUIR	MODIFICABLE		CAUSAS	ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS		FINANCIEROS
	SI	NO					HUMANOS	FISICOS	
Recursos Financieros									
Recursos Financieros escasos para procesos de capacitación Municipal.	X		Recortes presupuestarios por parte de la DTP.	Busqueda de alianzas estrategicas con otras instituciones municipalistas.	Unidad de Fortalecimiento Municipal	1 año	X	X	
El tiempo de aprobación de los recursos y modificaciones presupuestarias no corresponde a los tiempos del Plan Operativo Anual.		X	El Ministerio de Finanzas Públicas autoriza el presupuesto aproximadamente a finales del mes de enero, sin embargo los desembolsos no los traslada en la cantidad en que se solicitan.	Que se asigne dentro de sus funciones a algún funcionario del Área Financiera para darle seguimiento a estos trámites.	Área Financiera de INFOM.	Permanente	X		X
Merma en presupuesto y en avance físico de los proyectos	X		Recortes presupuestarios y asignación tardía de recursos impidiendo empezar los primeros días del mes de enero con los procesos de compras de materiales para la ejecución de proyectos.	1. Que las Autoridades del INFOM logren OBTENER LOS RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROGRAMA. 2. Revisión de proceso de compras de materiales para la ejecución de proyectos.	1. ALTAS AUTORIDADES DEL INFOM. 2. ADMINISTRACION DE INFOM.	Inmediato	X	X	
Falta de Una Unidad de Planificación institucional, control y seguimiento institucional.	X		Falta de interes de la Autoridad Administrativa Superior	Gestionar la creación de la Unidad de Planificación	Autoridades Superiores	Inmediato	x	x	x
Falta de capacidad financiera para atender una potencial demanda de proyectos ingresados a través de la Unidad de Preinversión.	X		Debido a la escasez de personal, equipo y maquinaria	1. contratación de personal 2. equipar a las diferentes unidades con equipo y maquinaria acorde a sus necesidades	Autoridades Superiores	1 año	Profesionales	Equipo, mobiliario y maquinaria	Presupuesto para la adquisición de maquinaria y equipo, contratación de personal.
Vehiculos insuficientes, y los que se poseen, se encuentran en mal estado.	X		Falta de presupuesto	de ampliar el presupuesto institucional	Autoridades Superiores	Inmediato		x	
No se dispone del software necesario para agilizar las diferentes aplicaciones de diseño de proyectos	X		Falta de presupuesto	de ampliar el presupuesto institucional	Autoridades Superiores	1 año		software	Presupuesto
Recursos Humanos									
Mejorar la administración del Recurso Humano	X		Mala administración del Recurso Humano.	Aplicación de la legislación laboral.	Recursos Humanos	1 año	X	X	
CONDICIONANTES									
La demanda de atención y ejecución de proyectos de perforación de pozos mecánicos en comunidades del área rural del país, rebasa la capacidad instalada del programa		X	Capacidad instalada insuficiente	Gestionar más recursos financieros	Autoridades superiores y Directores	Inmediato	x	x	x
Débil participación de INFOM UNEPAR en el sector de Agua y Saneamiento.	x		No ejecutar programas específicos de agua y saneamiento	Plan estrategico a mediano y largo plazo	Autoridades superiores y Directores	Permanente	X	X	X
Desconocimiento de los servicios que presta la Institución, por parte de una cantidad significativa de Municipalidades			Falta de difusión de los servicios que presta la institución.	Mercadeo institucional	Autoridades Superiores, Área de Relaciones Publicas	Permanente	Profesionales	Equipo y maquinaria	Presupuesto para los gastos que esta actividad represente
Falta de coordinación Interinstitucional en el desarrollo de planificaciones de proyectos		X	Coordinación	Crear las condiciones a alto nivel para la coordinación inter-institucional	Autoridades de las Instituciones	Permanente	X		
Poco interés de las municipalidades en solicitar los servicios de laboratorio de agua y/o desconocimiento de su existencia.	X		Falta de marco legal que obligue a las acciones de control y vigilancia de la calidad del agua	Inducción y capacitación a los alcaldes	Dirección de fortalecimiento municipal en conjunto con la dirección del laboratorio	Permanente	X	X	Programar

OPORTUNIDADES	APROVECHABLE		FACTOR CLAVE	ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS		FINANCIEROS
	SI	NO					HUMANOS	FISICOS	
La confianza que depositan en el instituto las autoridades y funcionarios de muchos gobiernos locales y otras instituciones.	X		La buena proyección	Atención y cumplimiento de solicitudes de las Municipalidades.	Unidad de Fortalecimiento Municipal	Permanente	X	X	X
Alianzas estratégicas de INFOM con las Municipalidades, instituciones gubernamentales, no gubernamentales y/o la iniciativa privada, que permiten obtener los recursos financieros y/o en especie (materiales y suministros) para la perforación de pozos mecánicos en comunidades del área rural.	X		Legalizar alianzas	Obtención de documentos an los cuales se formalicen los compromisos de cada actuante.	Autoridades del INFOM y Programa.	Permanente	X		
Gestionar donaciones de equipo de investigación y/o maquinaria para perforación y mantenimiento de pozos mecánicos de cooperantes internacionales.	X		Demanda insatisfecha	Gestionar ante los organismos internacionales	El Programa con el apoyo de las Autoridades del INFOM.	Permanente	X		
Confianza de organismos cooperantes (BID - AECID, Cooperación Japonesa) en Programas INFOM.	X		La buena proyección	Presentar proyectos para financiamiento	Autoridades del INFOM y Programa.	Permanente	X	X	X
Apoyo de instituciones públicas vinculadas a la temática municipal (SEGEPLAN y Crédito Público MINFIN)	X		Cooperación interinstitucional	Coordinar actividades	Autoridades del las Instituciones	Permanente	X	X	X
Alta demanda de servicios, tanto en el área de diseño de proyectos, como en el área de operación y mantenimiento.	X		Plan Estratégico, Servicios prestados, etc.	Mercadeo institucional, fortalecer la oficina relaciones públicas, etc.	Autoridades Superiores (visión), Planificación, Oficina de cooperación internacional, Comunicación Social, Todas las unidades.	Permanente	Profesionales	X	Presupuesto para los gastos que esta actividad represente
Alto costo en los servicios de mantenimiento, prestados por empresa particulares	X		Bajo costo en los servicios y calidad de trabajo	Mercadeo institucional, fortalecer unidades que prestan servicios	Autoridades Superiores, Área de Relaciones Publicas	Permanente	Profesionales	Equipo y maquinaria	Presupuesto para los gastos que esta actividad represente
Demanda por incrementar los servicios Municipales.	X		Plan Estratégico, Servicios prestados, Bajo costo en los servicios y calidad de trabajo	Mercadeo institucional, fortalecer unidades que prestan servicios	Autoridades Superiores, Área de Relaciones Publicas	Permanente	Profesionales	Equipo	Presupuesto para los gastos que esta actividad represente
Buena imagen de la institución a nivel nacional e internacional	X		Plan Estratégico, Servicios prestados, etc.	Mercadeo institucional, fortalecer la oficina relaciones públicas, etc.	Autoridades Superiores (visión), Planificación, Oficina de cooperación internacional, Comunicación Social, Todas las unidades.	Permanente	X	X	Programar
Consolidar la presencia interinstitucional en la regiones de pobreza y extrema pobreza del país.	X		Plan estratégico general.	Fortalecer las relaciones interinstitucionales.	Autoridades Superiores	Mediano plazo	X	X	Programar

AMENAZAS	MODIFICABLE		FACTOR CLAVE	ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS		FINANCIEROS
	SI	NO					HUMANOS	FISICOS	
Condicionantes									
Interrupción de los procesos de capacitación por falta de disponibilidad presupuestaria de parte de las Municipalidades.	X		Ejecución Plan- Presupuesto	Cumplimiento del Plan- Presupuesto	Unidad Fortalecimiento Municipal	Permanente	X	X	X
Cambio climático que a través de sus eventualidades ha afectado las ejecuciones de los proyectos INFOM en los últimos años		X	Disminuir vulnerabilidad	Coordinación interinstitucional	Unidades ejecutoras y programas	Permanente	X	X	X
Contratistas de los programas que se involucran en actos de incumplimiento de contratos, perjudican la imagen y ejecución del programa	X		Una buena selección oferentes	Cumplimiento de fianzas	Unidad de Asesoría Jurídica	Permanente	X	X	X
Complejidad y lentitud en los procesos de adquisición de predios y de licencias por parte de autoridades municipales, para el desarrollo de proyectos de infraestructura en esos lugares		X	Mejorar la gestión	Capacitación personal municipal	Unidad de Fortalecimiento Municipal	Permanente	X	X	X
Situación financiera de la municipalidades		X	Precariedad de recursos	Mejorar los ingresos	Unidad Fortalecimiento Municipal	Permanente	X	X	X
Cambios en la legislación nacional no promueven la cultura de control de calidad del agua	X		Acercamientos interinstitucionales para promover el control y vigilancia de la calidad del agua	Plan estratégico interinstitucional mediano y largo plazo	Autoridades superiores y Directores	Permanente	X	X	Programar