

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**VIABILIDAD POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN DEL ESFUERZO  
EN EL MARCO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL,  
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.**

Trabajo de investigación presentado por

**Justa De León de Mooney**

**Melvyn Patricia Chur Sandoval**

para optar al grado de

**Maestría en Desarrollo**

**GUATEMALA**

**2009**

**BIBLIOTECA**  
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**



**VIABILIDAD POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN DEL ESFUERZO  
EN EL MARCO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL,  
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**VIABILIDAD POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN DEL ESFUERZO  
EN EL MARCO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL,  
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA.**

**JUSTA DE LEÓN DE MOONEY  
MELVYN PATRICIA CHUR SANDOVAL**


**GUATEMALA**

**2009**

**BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**Vo. Bo.:**

(f)   
M.A. Renzo Rosal  
Director de departamento

(f)   
M.A. Arturo Matute  
Catedrático de curso

**Fecha de aprobación:** Guatemala, 01 de septiembre de 2009.

# CONTENIDO

	<b>Página</b>
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVO	2
III. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	3
IV. METODOLOGÍA	8
V. JUSTIFICACIÓN	9
VI. INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA	10
A. Demografía	10
B. Antecedentes Históricos	10
C. Análisis del Contexto del Municipio de Guatemala	11
D. Gobierno Municipal	14
E. Estructura Administrativa de la Municipalidad de Guatemala	16
VII. MARCO CONCEPTUAL Y MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	21
A. Marco Conceptual	21
B. Marco Teórico	22
VIII. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS	36
A. Relaciones con el sector empresarial	35
B. Relaciones con Organismos Internacionales	36
C. Relaciones con Instituciones de Gobierno	36
D. Relaciones con la población organizada	37
E. Relaciones con Organizaciones No Gubernamentales ONGs	38
F. Avances para el Desarrollo Económico Local	39
IX. RESULTADOS	41
X. ORIENTACIONES	43
XI. CONCLUSIONES	46
XII. RECOMENDACIONES	47
XIII. BIBLIOGRAFÍA	48
XIV. ANEXOS	51

## **RESUMEN**

El informe académico recogió los elementos de la viabilidad política y organización del esfuerzo encontrados en la Municipalidad de Guatemala, como elementos fundamentales para implementar la Política para el Desarrollo Económico Local en el municipio. El estudio identificó varios indicadores de acceso que favorecen el impulso de la municipalidad para organizar y estructurar el DEL como:

- voluntad política,
- estructura administrativa y
- decisión presupuestaria

Con base en los elementos que propone la viabilidad política, y la organización del esfuerzo, se manifiestan las orientaciones que la Municipalidad de Guatemala está implementando:

- La creación de la Oficina para el Desarrollo Económico Local
- La contratación del personal
- El apoyo a la iniciativa por parte del Concejo Municipal y
- La construcción de la Política para el Desarrollo Económico Local

El estudio se sustenta en la observación, la documentación y los acercamientos a las y los actores legítimos del municipio, que tienen la responsabilidad de elegir las estrategias más adecuadas para avanzar en estos procesos.

El documento contiene un análisis respecto de la organización y consolidación en todos los esfuerzos para lograr la concertación entre las instituciones públicas, empresarios y productores, organizaciones no gubernamentales y población organizada; de tal manera que lleguen a acuerdos concertados de intercambio, coordinación y colaboración.

## I. INTRODUCCIÓN

Los elementos que propone la viabilidad política desde la concertación se fundamentan en Acuerdos de: Intercambio, Coordinación y Colaboración. Estos acuerdos fundamentan las orientaciones para que la Municipalidad de Guatemala tome las mejores decisiones para desarrollar políticas que organicen y consoliden los esfuerzos para lograr una mejora de relaciones entre: Instituciones Públicas, Sector Empresarial y Sectores Productivos, Organismos no gubernamentales y población organizada.

Este trabajo fue desarrollado en catorce capítulos y que definen: los objetivos del estudio; sus aspectos generales; el análisis del contexto del municipio; antecedentes históricos; estructura administrativa; gobierno municipal; marco teórico; necesidad de elaborar la agenda para el desarrollo local; análisis de los hallazgos. Se presentó los resultados y orientaciones en relación a una propuesta de viabilidad política para el Desarrollo Económico Local (DEL) en la Municipalidad de Guatemala.

La metodología se sustentó en la recopilación de información que cuenta la Municipalidad de Guatemala, y en general en el conocimiento de documentos ya existentes. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y estructuradas en forma formal e informal, con actores seleccionados y se identificaron grupos focales con quienes se llevaron a cabo las mismas.

El resultado del estudio revela que, el fortalecimiento del poder político del municipio, se verá reflejado en la manifestación de competencias operativas como la apertura de una oficina dentro de la Dirección de Desarrollo Social, exclusiva para la construcción de la Política para el Desarrollo Económico Local y la búsqueda de insumos para fortalecer el proceso de la toma de decisiones y para ejecutar programas, en donde la población participe y se vea posicionada en mejores condiciones de vida.

## **II. OBJETIVO**

Elaborar un diagnóstico sobre la viabilidad política para impulsar el Desarrollo Económico local, en la Municipalidad de Guatemala; que permita identificar y determinar la disposición política de las autoridades con poder de decisión, así como la importancia que representa para el Gobierno Municipal crear condiciones fundamentales para desarrollar un proceso de Desarrollo Económico Local, como una forma de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio de Guatemala, sobre todo, los más vulnerables y contribuir al desarrollo económico del país, desde lo local.

### III. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

La Municipalidad de Guatemala, a partir del año 2008 fortaleció procesos para el inicio del Desarrollo Económico Local, con la creación de la Oficina para el Desarrollo Económico Local, la cual se encuentra ubicada en la Dirección de Desarrollo Social. La Oficina se encarga del Desarrollo de una Agenda comprometida con la organización del esfuerzo municipal. Hasta el momento dicha oficina inició la construcción de la Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad elaborada en marzo 2008 que se encuentra como una propuesta pendiente de ser oficializada a través de un Acuerdo Municipal.

El documento de política incluye temas relacionados con la fundamentación, contextualización, el rol municipal, el documento/propuesta, Visión Plan Guate 2020, Política ambientalmente responsable, económicamente productiva, visión, misión, objetivo general, objetivo específico y propuesta de trabajo. Esta Política es un documento preliminar, que cuenta con el interés del Concejo Municipal que avanzará al ritmo de las decisiones políticas de la Municipalidad. (Ver anexo A)

La Municipalidad de Guatemala, en la construcción de la política para el desarrollo económico local, considera “fortalecer la capacidad económica de sus habitantes por medio de un proceso, mediante el cual los sectores público, privado y no gubernamental, trabajen colectivamente para crear mejores condiciones específicamente para la generación de empleo; tomando en consideración que una comunidad depende de su habilidad para adaptarse a la dinámica socioeconómica local, nacional e internacional”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad. Versión Preliminar. (2008) Dirección de Desarrollo Social. Página 3

La prospectiva de la política municipal de Guatemala, considera fundamental para el Desarrollo Económico Local:

- El estudio de la economía de mercado:  
Según Korten (2004:4), es un orden económico en el que todos los procesos económicos: producción, distribución, consumo así como los precios y las condiciones de intercambio se determinan exclusivamente a través de la oferta y la demanda.
- La planificación estratégica de las fortalezas y capacidades humanas:  
Según CEPRE (2005:3), la aplicación de la metodología de planificación estratégica, permite a las organizaciones pensar sobre su propia estructura y recursos, a través de la revisión de la misión, definición de su visión en el mediano plazo y realización de un análisis FODA: interno, debilidades y fortalezas; y externo, amenazas y oportunidades. Se agrega un análisis de grupos de interés, lo cual permite identificar y distribuir los actores con los cuales la organización se interrelaciona en términos de poder y de intereses.
- Mejorar el clima para la inversión:  
Según Beato (2004:24), el mayor obstáculo para las inversiones a nivel local es la ruptura del equilibrio económico-financiero de los proyectos de inversión. Esta ruptura se da cuando se producen cambios en los grupos políticos en el poder y después de que los inversionistas privados han realizado una parte significativa del programa de inversión. Lo único que mejora el clima para la inversión es la confianza en el restablecimiento del equilibrio económico-financiero para las inversiones locales.
- Incrementar la productividad y la competitividad de negocios locales:  
Según Rodríguez (2008:20), la productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado; y la competitividad depende del conjunto de conocimientos, habilidades,

disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.

La Municipalidad a través de la Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad, considera tomar en cuenta el desarrollo de las habilidades de empresarios, empresarias, trabajadores y trabajadoras y en general, de la población que vive en las comunidades que el municipio considera de alta vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida. Considera dentro de sus planes, crear nuevas oportunidades de formación para mujeres y hombres, de tal manera que se luche contra la pobreza. Para hacer realidad estas aspiraciones sociopolíticas, ha iniciado líneas estratégicas, las cuales examinarán posibilidades de empleo en las empresas y al mismo tiempo la capacitación del recurso humano, especialmente para mujeres y jóvenes que permitan su incorporación a la vida económica del municipio, así como el fortalecimiento de la participación social de los Comités Únicos de Barrio que velan por el bienestar de las y los vecinos; atención a la niñez y a la juventud por medio de las obras sociales de la esposa del Alcalde: Guarderías Infantiles y la promoción de actividades culturales que benefician a la juventud; así como levantar diagnósticos de las expectativas específicas de las mujeres por medio de la Oficina Municipal de la Mujer, para crear programas de capacitación que respondan posteriormente a la demanda de las empresas privadas, así como al establecimiento de programas de microcrédito con instituciones bancarias privadas, que de igual manera hará énfasis en la responsabilidad reconocida de las mujeres, según diagnóstico de la Oficina Municipal de la Mujer de la Municipalidad de Guatemala. (2008)

Algunas leyes abordan el tema del desarrollo económico local, entre las cuales se encuentra: *Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*, que establece en el Artículo 1. Naturaleza. "El sistema de Consejos de Desarrollo es el medio principal de la población Maya, Xinca y Garífuna y la no indígena, en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del

desarrollo, tomando en cuenta los principios de unidad nacional, multiétnica, pluricultural y multilingüe de la nación guatemalteca”; Artículo 6. Funciones del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. “Las funciones del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural a) formular políticas de desarrollo urbano y rural y ordenamiento territorial.....”; *La Ley General de Descentralización*, Artículo 5. Objetivos. “.....la descentralización del Organismo Ejecutivo tendrá los siguientes objetivos: .....8. promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza; y *el Código Municipal*, Artículo 35. Competencias Generales del Concejo Municipal. “le compete al Concejo Municipal: c) la convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales”. Todas estas leyes favorecen el fortalecimiento municipal desde la autonomía del municipio. La propuesta de Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad “reconoce que la municipalidad de Guatemala manifiesta aún, alta centralización que acumula problemas administrativos, políticos, funcionales y ambientales”. Las Economías Locales enfrentan innumerables desafíos como: la globalización, la internacionalización y la necesidad de proveer oportunidades de una mejor calidad de vida a la población. El municipio en su concepción moderna se ve impulsado por las reformas macroeconómicas, fiscales y monetarias, pues recibe un impacto directo de las corrientes económicas a nivel local, regional e internacional; se enfrenta al reto de atraer inversión externa y aplicarla de tal manera en su gestión municipal que impacte en el efectivo desarrollo económico local. Es aquí donde la viabilidad política manifiesta su apertura y confianza hacia el proceso de las nuevas inversiones, esto lo demuestra el planteamiento de la política de Desarrollo Económico Local y Competitividad del Municipio de Guatemala.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad. Dirección de Desarrollo Social. Guatemala. (2008)

Las autoridades municipales, en sus nuevas inversiones tienen que poner de manifiesto la concatenación de sus sistemas administrativos, en los que evidenciará rápidamente el clima local de negocios; reconoce en la estructura de la política DEL, el acomodamiento de las limitaciones y las oportunidades de la economía informal, para la cual planificará estratégicamente su abordaje bajo una comprensión del espectro social que una gran ciudad, como Guatemala, plantea. La política considera promover beneficios sociales más amplios para todos los sectores, tanto formales como informales, incluyendo también consideraciones de inclusión social, de género y culturales para enfrentar los retos contenidos en el Plan 2020.

La Municipalidad, cuenta dentro de su organigrama funcional con direcciones que por su naturaleza, fines y objetivos, contribuirán al proceso DEL, como las que se mencionan a continuación:

- Desarrollo Social
- Coordinación de Cooperación Internacional
- Medio Ambiente
- Salud y Bienestar
- Plan de Desarrollo Metropolitano
- Abastos
- Comunicación Social
- Infraestructura
- Modernización
- Centro Histórico
- Catastro

#### IV. METODOLOGÍA

Como resultado del diagnóstico, se consideró pertinente formular una serie de etapas y técnicas que permitieron desarrollar el estudio.

- Entrevistas semi-estructuradas y estructuradas a través de conversaciones formales e informales, con actores seleccionados.
- Selección de actores: identificar a los actores que se desempeñan en diferentes posiciones a nivel institucional municipal, para determinar su participación en el proceso de Desarrollo Económico Local. Se definieron como actores internos a todas las personas y/o instancias encontradas dentro de la Municipalidad de Guatemala relacionadas con el tema. Como actores externos, se consideraron a todas las personas, instituciones y otros organismos que actúan fuera de la municipalidad en estudio.
- Selección de grupos focales: el Concejo Municipal, la Gerencia General, la Dirección Financiero y el cuerpo de Asesores del Alcalde Municipal.
- Mecanismos de acercamiento: Referencias Institucionales, de actores políticos, de usuarios de servicios y empresariales.
- Conocimiento de documentos existentes: la Dirección de Desarrollo Social por medio de la Unidad de Cultura, ha elaborado los siguientes documentos: Rol Municipal y Construyendo el enfoque del Desarrollo Económico Local. La Unidad de Desarrollo Económico Local elaboró la propuesta de la Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad.
- Procesamiento de la información: toda la información recabada se organizó y procesó para que en el documento final apareciera de manera mediada y con un lenguaje sencillo que ayude a las y los lectores.
- Recopilación de información de diferentes fuentes: municipalidad de Guatemala, Subsecretaría de Descentralización de la SCEP y Programa Municipios Democráticos SCEP/UE.

## V. JUSTIFICACIÓN

Como parte del desarrollo académico de la Universidad del Valle de Guatemala, al incursionar en temas puntuales que propician la investigación, discusión de temas, así como generar el vínculo académico-práctico, se decidió llevar a cabo el presente estudio en la Oficina de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala.

Impulsar el Desarrollo Económico Local para cada municipio tiene una serie de condiciones que aumentan o reducen el potencial para dicho proceso. Los municipios que tienen condiciones para este desarrollo, generalmente están ubicados en territorios estratégicos y han alcanzado posicionamiento político de ciudades que desde luego, crecen pero que no reconocen que adquieren perspectivas económicas que deben aprovechar para facilitar a sus habitantes un verdadero desarrollo local. Estas condiciones invitan a formular la estrategia para generar el Desarrollo Económico Local. Es aquí donde empieza una etapa de revisión estructural administrativa y de viabilidad política, pues es necesario identificar las fuentes de toma de decisiones, financiamiento y legislación municipal que movilice la estructura y cree los mecanismos y herramientas sociopolíticas, socioeconómicas necesarias para articular a los sectores económicos necesarios para su creación.

El DEL responde a las necesidades sentidas por la población en la búsqueda de oportunidades para la participación activa en la microeconomía. Responderá a la demanda del sector público y privado para que los esfuerzos institucionales impacten en la población, de tal manera que los responsables del proceso de avance del desarrollo económico local, den respuestas adecuadas a la demanda de bienes y servicios estratégicos, que redunde en condiciones económicas endógenas que le den al municipio un posicionamiento ordenado, articulado y coherente con las exigencias de la globalización.

## V. JUSTIFICACIÓN

Como parte del desarrollo académico de la Universidad del Valle de Guatemala, al incursionar en temas puntuales que propician la investigación, discusión de temas, así como generar el vínculo académico-práctico, se decidió llevar a cabo el presente estudio en la Oficina de Desarrollo Social de la Municipalidad de Guatemala.

Impulsar el Desarrollo Económico Local para cada municipio tiene una serie de condiciones que aumentan o reducen el potencial para dicho proceso. Los municipios que tienen condiciones para este desarrollo, generalmente están ubicados en territorios estratégicos y han alcanzado posicionamiento político de ciudades que desde luego, crecen pero que no reconocen que adquieren perspectivas económicas que deben aprovechar para facilitar a sus habitantes un verdadero desarrollo local. Estas condiciones invitan a formular la estrategia para generar el Desarrollo Económico Local. Es aquí donde empieza una etapa de revisión estructural administrativa y de viabilidad política, pues es necesario identificar las fuentes de toma de decisiones, financiamiento y legislación municipal que movilice la estructura y cree los mecanismos y herramientas sociopolíticas, socioeconómicas necesarias para articular a los sectores económicos necesarios para su creación.

El DEL responde a las necesidades sentidas por la población en la búsqueda de oportunidades para la participación activa en la microeconomía. Responderá a la demanda del sector público y privado para que los esfuerzos institucionales impacten en la población, de tal manera que los responsables del proceso de avance del desarrollo económico local, den respuestas adecuadas a la demanda de bienes y servicios estratégicos, que redunde en condiciones económicas endógenas que le den al municipio un posicionamiento ordenado,

Guatemala y se le dio el nombre de Nueva Guatemala de la Asunción. La ciudad fue diseñada por Luis Diez de Navarro. El primer edificio Municipal consistía en una casa grande y rústica con techo de paja, en el barrio de la Parroquia. Desde 1895 hasta los terremotos de 1917-1918, la Municipalidad estuvo en el edificio llamado Portal del Señor, el cual se ubicaba en el sitio donde actualmente se encuentra el Palacio Nacional. En 1954 se inicia la construcción del actual Palacio Municipal bajo la administración del Alcalde Juan Luis Lizarralde y comienza a funcionar en 1958. La Municipalidad fue el primer edificio del Centro Cívico, el proyecto fue de los Arquitectos Roberto Aycinena y Pelayo Llarena Murúa.<sup>3</sup>

### **C. Análisis del Contexto del Municipio de Guatemala**

La estructura socioeconómica de la ciudad capital de Guatemala, en el año 2008 desarrolla varias economías:

- **Economía urbana:** las ciudades crecen, se expanden a los barrios o al área rural y decaen. La economía urbana, se evidencia en el crecimiento de las ciudades y provienen de las varias economías de aglomeración. El papel de los automóviles es un indicador en el crecimiento urbano y también es la causa de los mayores problemas del transporte urbano. Se incrementan también los problemas de la contaminación, pues los centros urbanos tienen como eje principal el consumo creciente de combustibles fósiles que dañan la capa de ozono. La economía se fundamenta en la producción, por medio de la mano de obra barata. Las cadenas de comercialización, consumo y servicios constituye la actividad económica de los centros urbanos<sup>4</sup>. Se evidencia que la economía del municipio de Guatemala según las características descritas, en su mayoría corresponde a una economía urbana, pues son coincidentes los indicadores como: el aglomeramiento

<sup>3</sup> Folleto de la Municipalidad de Guatemala, administración Alvaro Arzú 2004-2008

<sup>4</sup> Desarrollo Local y Economía Urbana. Sabaté Alberto. 2001

vehicular, la expansión a los barrios, la contaminación ambiental, la contratación de mano de obra barata y el decaimiento de algunos barrios, como es el caso del centro histórico.

- Economía informal: Es el sistema de intercambio de bienes que permanece ajeno al control del Estado. Por su naturaleza no se cuantifica y no se incluye en el Producto Interno Bruto, a diferencia de la economía formal. La economía informal se asocia frecuentemente a países en desarrollo y economías emergentes; todos los sistemas económicos participan en algún grado de las economías informales existentes a escala local<sup>5</sup>
- Economía artesanal: la economía artesanal se refiere a la economía de los trabajadores especializados que producen bienes con su sello personal. Utilizan fundamentalmente sus manos, tienen una reducida participación de maquinaria y pueden emplear a escaso número de trabajadores. En esta economía está un conjunto de trabajadores dispersos geográficamente que utilizan tecnologías muy variadas y que tienen economías diferentes<sup>6</sup>
- Economía rural: una de las causas de la eliminación de las áreas rurales del municipio se da por consecuencia de la automatización que consiste en el uso de máquinas que reemplazan la mano de obra de los trabajadores y que da como resultado el abandono del campo por parte de las y los ciudadanos que teniendo en cuenta la progresiva mecanización de las actividades agrícolas y ganaderas y la migración hacia los centros urbanos por la búsqueda de un acceso directo a los bienes de la modernidad, modificaron totalmente las acciones económicas rurales tradicionales<sup>7</sup>

Las economías tradicionales descritas, se corresponden dentro del municipio de Guatemala toda vez que, el crecimiento expansivo de las periferias y el desarrollo de las 25 zonas urbanas de influencia, hacen que el contexto de la ciudad marque diferencias extremas. Las desigualdades sociales pueden

---

<sup>5</sup> Desarrollo Local y Economía Urbana. Sabaté Alberto. 2001

<sup>6</sup> Urdangarín e Izaga. La Economía de los Artesanos. 2000

<sup>7</sup> Desarrollo Local y Economía Urbana. Sabaté Alberto. 2001

leerse en pequeñas áreas, pues mientras se ven edificios suntuosos y residenciales, con viviendas que sobrepasan millones de dólares, pueden verse también a escasa distancia, casas aún de madera, con techo de lámina de zinc o de otros materiales que presentan mayor informalidad.

Estos contrastes que develan las asimetrías de equidad, género, económicas, sociales y culturales, acumulan problemas de todo tipo: desempleo, falta de saneamiento ambiental, hacinamiento, inseguridad, vulnerabilidad geográfica, desnutrición y falta de servicios básicos, haciendo énfasis en la recuperación de la equidad e igualdad de oportunidades especialmente para las mujeres y la juventud.

Las ciudades como Guatemala, exhiben un espacio urbano fragmentado en el que es frecuente ver que la población del municipio está compuesta en su mayoría por personas que han migrado del interior de la república o de países vecinos. La migración del campo a la ciudad no sólo incrementa el desempleo y el subempleo, sino que además exige a los servicios municipales una mayor y mejor atención. El Municipio de Guatemala, según el INE 2002, cuenta con más de tres millones de habitantes con el 30% de pobreza y entre 35 y 40% de personas que no llegaron a tercer grado de educación primaria. Esta realidad se evidencia en la búsqueda diaria de espacios de trabajo, en donde los empleadores no exijan niveles de escolaridad. La capital, por lo tanto, es una ciudad tomada por migrantes que invaden calles, plazas, aceras y barrios que en el pasado estaban poblados por propietarios según la propuesta de política DEL de la Municipalidad de Guatemala.

De la población económicamente activa del municipio, solamente un millón tiene empleo formal, el resto de la población está dentro de la economía informal según INE 2002. La migración a la ciudad por parte de indígenas y campesinos se transforma no solo en un problema estructural, sino cultural pues

rompen con el contexto rural y además sufren una adaptación violenta a lo urbano, que no siempre es amigable a las costumbres y rudimentos de lo rural. El municipio hasta el momento, no tiene mecanismos que coadyuven a la adaptación social de la migración, pues aliada a esta situación social se encuentra la escasa o ninguna escolaridad de este sector de la población.

Algunos municipios del Departamento de Guatemala inician su área poblacional en donde termina el Municipio de Guatemala como es el caso de colonias de Mixco, Villa Nueva, Santa Catarina Pinula, Chinautla y San José Pinula, lo que ocasiona que sus habitantes laboren en actividades que se desarrollan en el municipio de Guatemala, por lo que requieren de los servicios del mismo, tales como transporte, uso de la infraestructura, energía eléctrica, agua y otros. A estos municipios se suman personas en iguales condiciones, de Departamentos cercanos como es el caso de Chimaltenango, Antigua Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla que es considerada como población flotante. La prestación de los servicios no son recompensados, ya que los impuestos de estos vecinos llegan a sus respectivos municipios, no así a la Municipalidad de Guatemala.

#### **D. Gobierno Municipal**

Según el Artículo 254 de la *Constitución Política de la República de Guatemala*, el Gobierno Municipal será ejecutado por un Concejo, el cual se integra por el Alcalde, los Síndicos y Concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos. A partir de lo que se llamó el gobierno de la revolución, (1944-1951) el Alcalde ya no fue nombrado, sino electo por sufragio universal. En este período se creó el Código Municipal (1946-1947).

El Artículo 9 del *Código Municipal* establece que “el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia”.

El Artículo 33, también establece que “corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos”.

Así mismo, el Artículo 67 indica que “el municipio no sólo es proveedor de servicios públicos locales, sino también es un promotor del desarrollo local, por medio de toda clase de actividades económicas, sociales, culturales y ambientales”. Como competencias propias del municipio, figuran algunas que le son propias<sup>8</sup> y otras que fueron incorporadas en la reforma del *Código Municipal* efectuada en el año 2002, tales como la gestión de la educación primaria y pre-primaria, de la educación bilingüe, de la alfabetización, la administración de bibliotecas municipales, farmacias populares, gestión ambiental de los recursos naturales del municipio, el control sanitario de la producción, comercialización, consumo de alimentos y bebidas, la regulación del transporte de carga y de pasajeros y sus terminales locales, la autorización de asociaciones civiles y de

---

<sup>8</sup> Servicios de agua potable, alcantarillado, alumbrado público, mercados, rastros, administración de cementerios, autorización y control de cementerios privados, gestión de desechos sólidos, limpieza, ornato, gestión de parques, jardines y lugares de recreación, administración del registro civil, construcción, mantenimiento de calles, caminos vecinales, planificación del desarrollo urbano, autorización de licencias de construcción y de notificaciones.

comités pro-mejoramiento. Así mismo, le corresponde mantener el catastro municipal, la promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio y la promoción de la identidad cultural de las comunidades.

La municipalidad de Guatemala inicia en 1946 su vida democrática, con la legitimidad del gobierno municipal, por lo que hasta la fecha se han dado diecinueve gobiernos municipales, de los cuales diecisiete ejercieron el poder en forma tradicional, con poca participación de actores ajenos al poder local. Hasta el año 2004, con la elección del Alcalde Alvaro Enrique Arzú Irigoyen se inicia la apertura de espacios para las y los vecinos del municipio, que impulsa programas de transporte convencional, recreación y creación de la Dirección de Desarrollo Social. Esta Dirección, a medida que el gobierno municipal toma en cuenta las necesidades de la población, incrementa su estructura de atención.

#### **E. Estructura Administrativa de la Municipalidad de Guatemala**

Conocer la estructura administrativa, fue de suma importancia para el diagnóstico, ya que permitió identificar dentro de la misma, el posible equipo municipal para el DEL y las potencialidades para la participación institucional.

Para tener una idea de los roles administrativos dentro de la municipalidad, a continuación se describen brevemente las funciones:

- **Secretaría de Asuntos Sociales:** esta unidad la dirige la esposa del Alcalde y propicia condiciones que permiten el desarrollo social, cultural y educativo de la población infantil del Municipio de Guatemala.
- **Auditoría Interna:** desarrolla una actividad independiente y objetiva para agregar valor y mejorar las operaciones de la Institución, mediante las acciones de examinar y evaluar operaciones contables, financieras y administrativas.

- **Fiscalización:** unidad asesora de la Alcaldía Municipal que fiscaliza todo asunto financiero de ejecución e inversión.
- **Secretaría General:** brinda apoyo jurídico directo al Alcalde y al Concejo Municipal, así como del refrendo de los Acuerdos y Resoluciones emitidas. Además, da trámite y control a los expedientes municipales.
- **Registro de Vecindad:** inscribe a cada uno de los vecinos de su jurisdicción municipal.
- **Unidad de Matrimonios:** autoriza los matrimonios, para los cuales está facultado el Alcalde Municipal y los Concejales, así como las uniones de hecho que soliciten su reconocimiento legal ante el Alcalde Municipal.
- **Registro Civil:** institución pública encargada de hacer constar todos los actos concernientes al estado civil de las personas, efectúa las inscripciones de nacimientos, adopciones, reconocimientos de hijos, matrimonios, divorcios, tutelas, defunciones, inscripción de extranjeros.
- **Unidad de Supervivencias:** extiende las actas de supervivencia para los beneficiarios de distintos regímenes previsionales.
- **Juzgado de Asuntos Municipales:** se encarga de velar por el estricto cumplimiento de reglamentos, disposiciones y ordenanzas municipales.
- **Juzgado de Asuntos Municipales de Tránsito:** los tres Juzgados de Asuntos Municipales de Tránsito, velan por el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones en materia de tránsito.
- **Dirección de Asuntos Jurídicos:** analiza y emite opinión sobre expedientes de diversa naturaleza administrativa. En el ámbito procesal, se desarrolla la dirección y procuración de procesos de índole civil, penal, contencioso administrativo y económico-coactivo.
- **Alcaldes Auxiliares:** son mediadores ante la Comuna y los vecinos y el primer paso fue la organización de los Comités Unicos de Barrios (CUB).
- **Empresa Municipal de Transporte –EMT-:** tiene como fin prestar servicio de transporte urbano público a las y los vecinos y visitantes de la ciudad, Concibió el proyecto TRANSMETRO que consiste en el acomodamiento de

una vía rápida y segura que dio respuesta a las necesidades de miles de usuarios que viven en las zonas limítrofes de otros municipios.

- **Empresa Municipal de Agua –EMPAGUA-**: es responsable de proveer y garantizar el suministro de agua potable, drenaje y alcantarillado, así como del mantenimiento, mejoramiento y ampliación de dichos servicios.
- **Entidad Metropolitana Reguladora de Transporte y Tránsito –EMETRA-**: su misión primordial es la regulación del tránsito y el transporte colectivo y coordina con la Policía Nacional Civil y de apoyo vial.
- **Gerencia Municipal**: coordina todas las operaciones y el funcionamiento de las Dependencias y Empresas Municipales.
- **Dirección de la Policía Municipal –PM-**: su función es velar por la seguridad dentro de las instalaciones municipales, velar por la seguridad y protección de los bienes y patrimonios de la Municipalidad.
- **Benemérito Cuerpo de Bomberos Municipales**: Brindan apoyo para proteger bienes y salvar las vidas en peligro de las y los guatemaltecos, al momento de surgir algún incendio o emergencia.
- **Coordinación de Cooperación Internacional**: coordina acciones de las Dependencias y Empresas Municipales para la gestión de cooperación internacional, tanto técnica como financiera.
- **Dirección de Abastos**: unidad encargada de las gestiones municipales que buscan el abastecimiento adecuado y necesario de productos alimenticios para los vecinos del Municipio. Ejecuta la construcción, planificación, administración y control de los 23 Mercados Municipales y de la Central de Mayoreo –CENMA-
- **Dirección Administrativa**: tiene como función la administración del recurso humano. Se encarga también del mantenimiento físico del edificio y de los vehículos.
- **Dirección Financiera**: es la encargada de la recaudación y administración eficiente de los recursos municipales.

- **Dirección de Medio Ambiente:** coordina y ejecuta las medidas y acciones que contribuyan a la conservación y mejora del medio ambiente del Municipio de Guatemala. Tiene un Programa Permanente de Educación Ambiental, así como de Reforestación.
- **Dirección de Salud y Bienestar:** impulsa la formación, gestión, monitoreo y evaluación de estrategias, políticas, planes y programas participativos para la promoción de estilos de vida saludables y la prevención de enfermedades.
- **Dirección de Desarrollo Social:** es la encargada del eje de trabajo social de la Municipalidad. Desarrolla los Programas Sociales de resignificación, reinserción, desarrollo del talento artístico y cultural en los barrios, así como el desarrollo económico local.
- **Plan de Desarrollo Metropolitano:** realiza la planificación urbana a mediano y largo plazo, haciendo énfasis en la planificación estratégica general y en la planificación sectorial de movilidad, medio ambiente y ordenamiento territorial.
- **Dirección de Informática:** se encarga de brindar atención al usuario interno y dando mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de cómputo.
- **Dirección de Comunicación Social:** es la encargada de coordinar toda la proyección de imagen de la Municipalidad de Guatemala, tanto a lo interno como a lo externo.
- **Dirección de Infraestructura:** unidad que se encarga de ejecutar las obras de infraestructura vial y de mantenimiento de las vías de la ciudad. Realiza también la instalación de la señalización vial. Apoya en la operación del vertedero municipal de la zona 3.
- **Dirección de Modernización:** realiza diagnósticos de los procesos de las distintas dependencias, identificando debilidades y deficiencias. Plantea e implementa soluciones, optimizando los procesos en función de eficiencia, eficacia y costo.

- **Dirección del Centro Histórico:** vela por la conservación y recuperación del patrimonio tangible e intangible que conforma el Centro Histórico y los conjuntos históricos de la Ciudad de Guatemala, buscando rescatar el valor urbanístico, actividad económica y cultural como base de la identidad nacional.
- **Dirección de Control de la Construcción Urbana:** unidad que supervisa todo proceso constructivo que se lleva a cabo en la jurisdicción del Municipio de Guatemala.
- **Dirección de Catastro:** se encarga de mantener el censo o inventario debidamente actualizado y clasificado de los bienes inmuebles pertenecientes al Estado y a particulares, con el objeto de lograr su correcta identificación física, jurídica, económica y fiscal.

## **VII. MARCO CONCEPTUAL Y MARCO TEÓRICO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

### **A. Marco Conceptual**

Según el Banco Mundial (1996), el Desarrollo Económico Local, consiste en cimentar la capacidad económica de un área local con el fin de mejorar su futuro económico y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Es un proceso mediante el cual representantes del sector público, privado y no gubernamental, trabajan de forma colectiva para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo.

El éxito de un municipio depende de su habilidad para adaptarse a la dinámica local, nacional e internacional de la economía del mercado. El DEL, planificado estratégicamente se utiliza de manera organizada para el desarrollo municipal.

Cada Municipio tiene una serie de condiciones locales que aumentan o reducen el potencial para el DEL. Estas condiciones forman la base para diseñar e implementar la estrategia DEL. Para construir una economía local sólida, las buenas prácticas demuestran que cada comunidad tiene un proceso propio que comprende las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas del área. Este proceso debe permitirle al municipio ser más atractivo para las empresas, las y los trabajadores y para las demás instituciones.

Se considera que las concertaciones exitosas con empresas privadas crean riqueza en los municipios. Para esto, la empresa privada requiere de un ambiente empresarial positivo para proveer prosperidad. El gobierno municipal

juega un papel esencial al crear un ambiente favorable para el éxito de las empresas y al mismo tiempo crear empleo para la población.

Para que el Desarrollo Económico Local se articule dentro del sector empresarial, deben ser compatibles los intereses del municipio y el de las empresas participantes.

Este proceso innovador se inició a principios de la década de los 70, cuando los gobiernos municipales reconocieron que tenían un rol importante que jugar para mejorar la viabilidad económica de su municipio. Las condiciones en el ámbito local y nacional coadyuvaron a identificar los obstáculos para el crecimiento de la inversión y puso de manifiesto la necesidad de la implementación de programas estratégicamente planificados para promover y facilitar el desarrollo del sector privado, con lo cual las comunidades lograron encontrar la forma de hacer crecer sus bases económicas y de empleo. En la actualidad, los municipios y los municipios-ciudades, así como las áreas rurales enfrentan una cantidad mayor de desafíos y consecuentemente la planificación estratégica del desarrollo económico local se vuelve cada vez más importante en los municipios. Es de subrayar que el desarrollo económico local es una respuesta actitudinal de quienes representan el poder local.

## **B. Marco Teórico**

La viabilidad política, según Andía, W. *Concertación para el Desarrollo local* (123:27) toma en cuenta permanentemente los bienes y servicios, mercado y población para desarrollar las potencialidades humanas, de tal manera que el municipio se transforme en una unidad idónea para el desarrollo.

Según Urioste, (1999: 22) la viabilidad política es una actitud de comprensión y promoción del Desarrollo Económico Local, en la que el Concejo Municipal puede tomar la decisión de rebajas en pago sobre el costo de la

edificación o mejora de las empresas; ingresos o tasas por servicios a las empresas nuevas que se constituyan en el municipio o bien considerar tarifas especiales para fortalecer la situación de las mujeres jefas de hogar, o estimular empresas de jóvenes emprendedores.

Según Albuquerque (2006:16) la viabilidad política y la organización del esfuerzo municipal es la clave para echar a andar el engranaje de la economía territorial; tiene que ver con todos los aspectos del desarrollo desde adentro del municipio, tomando en cuenta las orientaciones teóricas del proceso para el Desarrollo Económico Local, Albuquerque (2006: 314 a 325) plantea la "tipología" recomendada para la estructura básica DEL. En ella considera todas las áreas: económica, técnica, social, ambiental, recursos humanos, identidad local, nuevas funciones municipales para el DEL, la estructura local interna, estructura local externa y la viabilidad política. Para efectos de este capítulo se describirá a continuación los mapas de actores internos y externos:

Swinburn (2006:6) plantea como primera etapa la organización de la iniciativa del desarrollo de un equipo de gestión, que básicamente se trata de los arreglos institucionales así como la participación de los actores claves, con el fin de diseñar, desarrollar e implementar exitosamente un plan estratégico para el desarrollo económico local. Es esencial contar con la voluntad política de las autoridades electas localmente y con todo el personal de la municipalidad para garantizar el involucramiento de los actores internos en el proceso DEL.

Es recomendable según Mora (2008:70,71) realizar un inventario base, de actores internos de quienes dependen las decisiones institucionales, para facilitar las autorizaciones, canales de comunicación y viabilidad para la acción. El mapa interno de actores facilitará la gestión a este nivel, así mismo coadyuvará al cumplimiento del cronograma de actividades y la circulación de

información que el equipo de gestión DEL produzca para mantener informados a los comprometidos a lo interno de la municipalidad.

El equipo DEL, identificará a los actores externos que tengan diferentes niveles de relación con los procesos económicos locales. Su identificación servirá para convocarlos con el fin de iniciar la etapa de sensibilización al tema DEL. Esta fase debe asumirse como una búsqueda constante, pues los actores económicos, institucionales y sociales locales desarrollan una dinámica permanente de cambio de posiciones o de nombres por lo que el mapa de actores puede ampliarse, reducirse o modificarse en cortos períodos de tiempo, según Mora (2008:70).

Para emprender el Desarrollo Económico Local, debe ser conocido por el equipo de gestión, que estará integrado por los actores institucionales, empresariales y sociales, de tal manera que reciban todo el apoyo, información, y consideración de los diferentes sectores que participan en el DEL. De igual manera, deben ser presentados a las instituciones del sector público, empresarial, no gubernamental, organizaciones comunitarias, sociales, cívicas y religiosas; pues todas ellas constituirán el radio de acción para el desarrollo del proyecto DEL.

Los principales elementos necesarios para la viabilidad política y la organización del esfuerzo municipal son:

### **Existencia de amplio consenso político de los principales actores municipales sobre el desarrollo local**

Para la municipalidad de Guatemala, de acuerdo a lo que establece el *Código Municipal* en su artículo 33, corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio y en el artículo 35, numeral s), la aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras

corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia. El Alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, y proyectos autorizados por el Concejo Municipal. Estas autoridades dan legitimidad a las decisiones y acciones que tome el gobierno local.

El Alcalde o Alcaldesa con el Concejo Municipal son quienes toman la decisión si da inicio o no el proceso para adoptar el Desarrollo Económico Local. Es preciso, por lo tanto, que las autoridades ediles tengan la claridad previa de lo que significa iniciar el DEL. Es en principio una decisión que abre una nueva era municipal, pues se sale del esquema tradicional del municipio, que se ha encargado del Registro Civil, el boleto de ornato y los servicios públicos mínimos, pero no ha vuelto los ojos a la población y sus potencialidades económicas. La búsqueda de mejores oportunidades para las y los vecinos, hacer un levantamiento de las empresas que existen en el lugar, conjuntar los datos de las instituciones gubernamentales con las que las autoridades municipales deben mantener estrechas relaciones en beneficio de la población y examinar el avance de las organizaciones sociales son los pasos previos para evolucionar el municipio.

En esta nueva posición, encaminada al desarrollo municipal, es necesario convertir a la población en gestora paralela del desarrollo, conjuntamente con la institución municipal. La participación comunitaria, se coloca como un elemento central y como uno de los mecanismos válidos para enfrentar los problemas urbanos. Como puede apreciarse en este nuevo planteamiento municipal, ya no puede ser sólo administrador de servicios; el Alcalde y el Concejo Municipal se constituyen en gestores del desarrollo local.

Las autoridades públicas locales son quienes deben liderar el proceso para el desarrollo Económico Local. La responsabilidad y decisión política va desde seleccionar e identificar a los demás actores locales quienes, según esos criterios políticos, coadyuvarán al desarrollo del plan para la ejecución del Desarrollo Económico Local hasta involucrarlos en los procesos DEL. El Alcalde o, Alcaldesa y su Concejo Municipal son quienes instituirán mecanismos fuertes de concertación política para estimular procesos que construyen sinergias creativas para dar vida a las negociaciones con las y los demás actores. Según Mora (2008:49) descubrir los liderazgos políticos para estas negociaciones es quizá uno de los mecanismos estratégicos para iniciar estos cambios del paradigma municipal. Impulsar una fuerte coordinación interinstitucional para hacer confluir las inversiones públicas en el territorio, requiere de excelentes relaciones entre el gobierno local, las instituciones gubernamentales y privadas.

Según Mora, (2008:16) la decisión para iniciar el Desarrollo Económico Local, debe basarse en la articulación de los sectores: Público o entidades estatales, privado o agentes económicos, sociedad civil, sector académico, cooperación internacional, para esto es necesario contar con información precisa de todos ellos. Así mismo información sobre variables locales: población general, población económicamente activa, desagregada por sexo, rangos de edades, empleo desagregado por género, ingresos, migración, recursos naturales, usos de los recursos, infraestructura productiva, comercial, industrial, relaciones comerciales internas, externas, toda esta información debe ser de alta calidad.

La decisión política de las autoridades legítimas del municipio se manifestará en la asignación de un equipo de personas que animen el proceso DEL. Según Audía (1999:19) este proceso requiere una evaluación institucional de los departamentos clave que se considera estarán involucrados en el Desarrollo Económico Local. Esta evaluación identificará las aptitudes

individuales, así como los recursos de organización y las condiciones de desempeño que necesitan fortalecimiento para el proceso DEL. Este proceso requiere una variedad de destrezas técnicas, profesionales, de gestión y creatividad. Además debe elegirse a las y los funcionarios públicos con experiencia en planificación, marcos legales, financieros, del medio ambiente. Para ello deberán contar con la asesoría de: Ingenieros, Arquitectos, Investigadores, Economistas, Comunicadores, mercadólogos y demás profesionales que puedan contribuir al desarrollo económico, físico y social de la localidad.

Mora (2008:24) recomienda contar con una idea básica sobre una política de Fomento Económico Municipal, para marcar los objetivos funciones y responsabilidades, que adquiera el municipio. Esta condición busca comprometer la voluntad política del gobierno municipal, así mismo las autoridades comprometerán algunos recursos presupuestarios para apoyar el proceso. De igual manera las autoridades municipales socializarán las etapas del proceso para que todas las dependencias municipales cooperen cuando se les solicite.

Para generar la credibilidad y la confianza entre los involucrados en el proyecto DEL, es importante una sensibilización directa y formación sobre la temática socioeconómica, sociopolítica sociocultural y sobre la participación empresarial territorial. Estas recomendaciones de Mora (2008:35) tienen por objeto dar a conocer el modelo que las autoridades municipales hayan decidido impulsar. De una eficiente comunicación dependerá la participación de los sectores necesarios para que el DEL logre el éxito deseado.

Para que el proceso de desarrollo local genere una dinámica de cambio es preciso que sea participativo y concertado. La interacción entre agentes y componentes territoriales se realiza tanto horizontalmente, estableciendo

vinculaciones entre componentes territoriales y con otros territorios, como verticalmente, buscando las relaciones de asociaciones entre diferentes niveles institucionales. Este tejido de relaciones sociales e institucionales puede ser de naturaleza formal o explícita, como de carácter informal o implícito entre los agentes territoriales. Esto permite reforzar y diferenciar las estrategias de los diferentes agentes en el territorio. Lo local se identifica como un ámbito de cooperación y de concertación, lo cual permite acceder a componentes específicos de información para que se de la concertación entre actores. Para esto es preciso elaborar informes, diagnósticos para emprender las iniciativas concertadas; de tal manera que se evidencien los intereses comunes para llegar hasta un pacto social por el DEL.

Para llegar a las concertaciones estratégicas, según Albuquerque (2004:17 ) señala que no hay un único modelo, todo dependerá de la participación y movilización local existente. No obstante, la concertación estratégica considera los siguientes elementos: a) "Conseguir confianza mutua entre los diferentes actores locales y demostrar un estilo de relaciones transparentes, dentro de un marco coherente con las expectativas existentes. b) La concertación debe basarse en problemas reales concretos. c) La concertación debe servir para la elaboración del diagnóstico, el cual constituye un ámbito del debate local y al mismo tiempo, una posibilidad de abordar un enfoque coordinado da actuaciones. d) Debe concluir en una negociación y establecimiento de un pacto local suprapartidarios, que explicita los acuerdos y alianzas estratégicas orientados hacia el desarrollo local."

La dirección del proceso DEL requiere habilidades para la negociación con fines de concertación. Según Albuquerque (2006:323), para lograr la concertación es necesario la capacidad de identificación y asociación compatible con los agentes sociales y lideres locales con intereses iguales; de tal manera

que se cree un ambiente de esfuerzos comunes que consolide la concertación entre los diferentes actores locales.

Existen distintos tipos de acuerdos concertados, según sus fines: resolver conjuntamente un problema, intercambiar información, compartir recursos, establecer relaciones de colaboración, etc. Su nivel de "formalidad" dependerá de la naturaleza de los compromisos que establezcan sus integrantes entre sí.

Por lo tanto, resulta imprescindible tener claro el objetivo para el cual se establecen los acuerdos, su estructura y forma de operar. Los acuerdos concertados tienen que estar acorde con el contenido que convengan las partes en el proceso de concertación.

### **Condiciones para alcanzar Acuerdos Concertados:**

Lo primero es tener presente que una concertación es viable cuando responde a una necesidad. El segundo punto, que se deriva del primero, es que una concertación se consolida cuando proporciona beneficios a todos los que la integran, beneficios que tienen que ser atractivos para cada una de las entidades que participan en ella, en función de sus intereses particulares. Entonces, al producirse el punto de convergencia de estos intereses, se provoca un impacto positivo en el desarrollo global del municipio.

Los acuerdos pueden tener diferentes niveles de obligatoriedad, leyes, ordenanzas, convenios, contratos, compromisos, etc.

Según el *Instructivo de Desarrollo Económico Local del Banco Mundial* (2006:04) en algunos casos el tamaño de la economía informal del municipio es mas grande que el de la economía formal y que interactúa con la economía formal, ofreciendo ciertos productos o servicios. Los enlaces entre el sector

formal y el informal deben ser comprendidos y considerados al elaborarse una estrategia local para el desarrollo económico.

Tanto las comunidades como los negocios están reconociendo que la economía local exitosa requiere de una renovación social, económica y ambiental. Según Mora (2008:73)

La renovación social y el desarrollo humano, se alcanzará a través de acuerdos sociales:

- Participación de la población en la formulación, gestión, ejecución y seguimiento de obras y proyectos sociales.
- Priorización a los sectores más desprotegidos: niñez, juventud, mujeres, población indígena y personas de la tercera edad.

El proceso de desarrollo económico local, inicia con la fase de organización de todas las fuerzas del municipio, continúa con la planificación, en la que se definen las líneas estratégicas, objetivos y metas de desarrollo y se define el banco de proyectos de desarrollo del municipio.

### **Factores para los Acuerdos Concertados:**

Algunos de estos factores son de origen y naturaleza municipal o endógenos y otros son impactos provocados desde el nivel regional, nacional o internacional o exógenos. En el caso de las concertaciones para llevar a cabo un plan de desarrollo económico local, los factores del entorno operan continuamente.

Por otra parte, también se necesita tener presente que se actúa en un territorio donde existen factores que influyen y/o condicionan el funcionamiento

de los mismos. Como los que se generan por las migraciones. El desempleo u otros factores locales bien identificados.

- **Gestión técnica eficiente y transparente no sometida a mediaciones políticas partidarias:**

Por tratarse de procesos innovadores, se tiene la expectativa que se trata de gestión eminentemente técnica eficiente que goza en todo momento de credibilidad, confianza y transparencia, que ningún aspecto de la ruta esté comprometido con intereses oscuros o desconocidos o de intereses creados. El proceso DEL, si bien es de carácter político, pues lleva el propósito de contribuir desde la institucionalidad al beneficio de la población, no debe encubrir intereses políticos partidistas. Este se considera como un contaminante que desalentaría a los sectores que participan en él. Si bien es cierto que depende de las decisiones del gobierno municipal, no debe estar sujeto a las pugnas partidarias. Esto no significa que los partidos políticos estén ausentes en el esquema de actores, siempre que su posición esté al servicio del modelo innovador del Desarrollo Económico Local. Según Mora (2008:109) es importante ampliar el mapa de actores y responder en cada caso y cada territorio a sus particularidades.

- **Presentación de resultados tangibles a corto, mediano y largo plazo:** desde la organización del esfuerzo municipal, el equipo de gestión para el Desarrollo Económico Local debe producir información permanente respecto del avance de sus acciones. Esto significa que los rangos de gestión interinstitucional deben medirse permanentemente y todos los actores deben recibir información objetiva y de calidad que les permita seguir de manera eficiente el proceso en mención por medio de resultados tangibles que revelen el corto, mediano y largo plazo. Los actores deben estar alertas a cualquier obstáculo que se presente, pues alguno de ellos tendrá la solución o reconocerá la circunstancia que

ocasiona la limitación que plantea el equipo DEL. La gestión es el componente número uno para el avance DEL. Según Swinburn (2006:7) resulta crucial para los grupos interesados tener conocimiento del comportamiento del contexto económico local para poder planificar estratégicamente hacia el futuro o modificar con base en el análisis permanente toda circunstancia que se presente y hacer uso de la información cuantitativa y cualitativa de las fuentes, estructura y tendencias de la producción, del empleo de las destrezas y de otros recursos que permitan identificar la dirección estratégica de la economía local.

## **Necesidad de Elaborar la Agenda para el Desarrollo Local**

La viabilidad de una agenda política de desarrollo económico local, depende en gran medida de la concertación de voluntades. Por lo tanto, es necesario construir grupos que se identifiquen como parte del proceso, con quienes se van a establecer acuerdos o compromisos de forma concertada. "Las concertaciones exitosas con empresas privadas, así como las concertaciones productivas, público-privadas crean riqueza en las comunidades locales. La empresa privada sin embargo, requiere de un ambiente empresarial positivo para proveer prosperidad. El gobierno municipal juega un papel esencial en crear un clima favorable para el desarrollo y el éxito empresarial. Por su naturaleza, el desarrollo económico local requiere de una articulación entre el sector empresarial, los intereses de la comunidad y el gobierno municipal". Banco Mundial. *Instructivo de Desarrollo Económico Local*. (2006:01).

Perseguir el desarrollo local en un mundo global, llevará a las municipalidades a cuestionar la política macroeconómica, como mediadora entre los procesos económicos globales y los locales. ¿Cómo van a lograr el desarrollo local con políticas macroeconómicas dirigidas a desarticular cualquier mecanismo económico autosustentado de desarrollo? Igualmente se hará necesario cuestionar el sistema normativo de la actividad económica local.

Según Infomype.com. (2008:02) un modelo de gestión pública municipal moderna, promueve, facilita, orienta el desarrollo y empodera a la ciudadanía formada por actores locales, los cuales se pueden organizar en las múltiples funciones de un gobierno municipal para el desarrollo económico local, tomando en cuenta tres aspectos principales: Regulación, Facilitación y Promoción".

### **a. Regulación**

Consiste en la aplicación de reglamentos, procesos de licitación, planes de ordenamiento y uso del suelo, políticas para la conservación del patrimonio cultural y natural, funciones relacionadas con trámites y autorización de formalización de empresas, definición de arbitrios e impuestos locales y licencias de construcción. Las acciones más importantes de la Municipalidad son: agilizar trámites municipales para la legalización de las empresas y otorgar beneficios concertados; fomentar la realización de un inventario actualizado de las iniciativas municipales para el fomento de la actividad económica; activar la comisión de fomento económico en función de reconocer los ejes estratégicos de cada municipio en la planificación de su desarrollo; ordenar territorialmente al municipio; evaluar los servicios públicos municipales; aprobar y controlar la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos del municipio; fijar rentas de bienes municipales; elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los Acuerdos de Paz. Según Infomype.com. *Responsabilidad de Gobiernos Locales* (2008:08)

### **b. Facilitación:**

Es una función que requiere la capacidad del gobierno municipal para promover alianzas estratégicas orientadas a facilitar procesos de industrialización de la agricultura; facilitar información sobre distintas entidades de asesoría, comercialización y tecnología; gestionar con empresarios locales el aval municipal para la obtención de créditos y apoyar el establecimiento de cadenas asociativas de las actividades productivas. Según Infomype.com. (2008:08)

### **c. Promoción:**

Asegura los servicios básicos de infraestructura, crea buena imagen del municipio, establece incentivos locales, crea ventanillas de información para los productores, facilita procesos de capacitación a la empresarialidad local. Las acciones principales consisten en: divulgación de las ventajas comparativas y competitivas del municipio; comparte el desarrollo de cooperativas, asociaciones productivas vía mancomunidades; y promueve alianzas con otros actores del sector público y privado. Según Infomype.com. (2008:8)

Aquí se muestra desde diferentes ángulos y puntos de vista, las concertaciones que pueden establecerse en el proceso de elaboración, ejecución y control del plan para el desarrollo económico local. Tomando en cuenta que un acuerdo es una decisión tomada en común por dos o más personas o por una Junta; se considera también que es un acto formal emitido por la Corporación Municipal o por el Alcalde Municipal de conformidad con las facultades que la ley le otorga. Es un acto administrativo interno de la Corporación Municipal mediante el cual, se regulan acciones propias de éste. Es una resolución tomada por unanimidad o por mayoría de votos sobre cualquier asunto que las Corporaciones o Concejos Municipales decidan, según [www.FEMICA.Org/diccionario/index2php](http://www.FEMICA.Org/diccionario/index2php) (2005).

## **VIII. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS**

La Municipalidad de Guatemala está dirigida por un Concejo Municipal compuesto por 3 Síndicos, 10 Concejales, 1 Secretario General y el Alcalde, de los cuales cuatro son mujeres (dos Síndicas y dos Concejales). La mayoría del Cuerpo del Concejo Municipal es profesional con altas calificaciones en el extranjero, según la Pág. [www.tumuni.gob.gt](http://www.tumuni.gob.gt). Esto se considera un potencial importante para constituir la plataforma de soporte para el inicio del Desarrollo Económico Local.

En el contexto del municipio de Guatemala, se perciben grandes asimetrías sociales, económicas y culturales, y conociendo los esfuerzos que la Municipalidad de Guatemala realiza para dar respuesta y encontrar soluciones a las condiciones de pobreza y extrema pobreza en que viven los grupos vulnerables que habitan en el municipio, ha entablado relaciones y acuerdos a través de la concertación con diferentes actores que juegan un papel importante en el desarrollo económico local, los cuales se identifican a continuación:

### **A. Relaciones con el sector empresarial**

El contexto social que ofrece el municipio de Guatemala, no constituye un modelo económico capaz de integrar las preocupaciones de la población que provea soluciones posibles e inmediatas en materia de empleo, pues aunque la Dirección de Desarrollo Social cuenta con una oficina del empleo, que hace esfuerzos por resolver la problemática laboral del Municipio por medio de alianzas con algunas empresas privadas como: Dominos, Coca-Cola y otras, con las que ha suscrito convenios. Según entrevista al Director de Desarrollo Social, la cobertura es escasa y la municipalidad aún no cuenta con la infraestructura para responder a la demanda del empresariado.

## **B. Relaciones con Organismos Internacionales**

La municipalidad ha establecido relaciones bilaterales con la Cooperación Española e Italiana, por medio de proyectos de apoyo a la niñez y la juventud en los temas de capacitación y empleo, según la Dirección de Desarrollo Social.

## **C. Relaciones con Instituciones de Gobierno**

Es importante resaltar los convenios que hasta el momento la municipalidad tiene concertados con el INTECAP, con cursos de albañilería y plomería para hombres y mujeres y otros cursos específicamente para mujeres. Tanto la municipalidad de Guatemala como el INTECAP ven en las mujeres potencialidades, como: responsabilidad, disciplina, transparencia y calidad en el desempeño. Romper los paradigmas de profesiones específicas favorece las relaciones de poder y la apertura de grandes oportunidades, para que las mujeres amplíen sus horizontes de aprendizaje así como de ingresos económicos, al considerar que las mismas no tienen ninguna limitación para el desarrollo de artes y oficios, que representan mayores y mejores oportunidades de desarrollo personal y justa remuneración.

Según información de la Dirección de Desarrollo Social, las mujeres de los barrios más vulnerables de la ciudad son motivadas por la municipalidad para constituir microempresas y pequeñas empresas como: floristerías, sastrería, cocina, belleza, corte y confección y otras.

Otro hallazgo importante es que están abiertas las negociaciones con otros sectores productivos del país, como Cámara de Industria, Cámara de Comercio, Cámara del Agro y el Ministerio de Economía, que contribuirán a la generación de empleo. Sin embargo, aún no han llegado a suscribir convenios

que beneficien o que contribuyan al avance del desarrollo económico local, según entrevista con el Director de Desarrollo Social.

La municipalidad hace acopio de los recursos posibles para provocar transformaciones en el mercado laboral; así mismo, está en el esfuerzo de plantear políticas de apoyo al desarrollo del capital humano para que todas las personas interesadas en mejorar su situación económica desarrollen acciones eficaces y eficientes en el marco laboral.

Estos esfuerzos estarán mejor canalizados al momento que la municipalidad haya concluido la elaboración de la política pública local para el Desarrollo Económico Local, pues la misma expresará con claridad los compromisos que tiene con la población, la demanda de los empleadores, las calidades que los mismos deben ofrecer y los programas que el municipio debe proponer.

#### **D. Relaciones con la población organizada**

La población organizada en un municipio adquiere un espacio de participación ciudadana para la toma de decisiones, en donde los gobiernos municipales pueden incidir en los criterios para la adjudicación de proyectos de naturaleza estratégica, con el fin de mejorar la inversión pública y su impacto en el desarrollo económico local según la Caja de Herramientas de infomipyme.com. Según la *Ley de Consejos de Desarrollo*, los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODES- son espacios de participación y organización comunitaria con capacidad de incidir y validar las políticas públicas locales, tendientes al impulso del desarrollo económico local, así como la expresión de la demanda de consulta a los vecinos sobre temas que les afecten. Infomipyme.com (2008:02)

La Municipalidad de Guatemala, el 25 de octubre del año 2002 aprobó por medio de su Concejo Municipal los Comités Únicos de Barrio –CUB- pues considera que es el mejor y más eficiente canal para llevar beneficios a las comunidades en coordinación con la Municipalidad. Estas formas de organización de la población, sustituyen a los COCODES por lo que el municipio de Guatemala no cuenta con el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, que según la ley de Consejos de Desarrollo (2002:117) es la instancia de coordinación y planificación del Municipio que se organiza para formular y promover planes, programas y proyectos para el desarrollo municipal. Es aquí donde los diferentes sectores deben concertar las acciones y fortalecer las decisiones políticas del municipio, tomando en cuenta que, según la dicha ley están formados de la siguiente manera: el Alcalde Municipal, los síndicos y Concejales, los representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, hasta un número de veinte, los representantes de las entidades públicas con presencia en la localidad y, los representantes de entidades civiles locales que sean convocados.

### **E. Relaciones con Organizaciones No Gubernamentales –ONGs-**

Éstas generalmente no son lucrativas, brindan servicios contratados que contribuyen al proceso general de la planificación estratégica. Las organizaciones no gubernamentales son beneficiosas, pues los gobiernos locales les encargan variedad de trabajos, los cuales son relativamente formales y éstas, se comprometen a la entrega de productos puntuales con seriedad y compromiso, según el Instructivo del Banco Mundial. DEL. (2006:05 y 06). Este estudio no logró establecer si la municipalidad de Guatemala utiliza servicios prestados por Organizaciones No Gubernamentales.

Es importante considerar el examen de las potencialidades del Desarrollo Económico Local, las acciones a emprender para construir un entorno innovador

territorial que impulse el surgimiento y sustente las iniciativas locales de desarrollo así como, las fases y actuaciones a tener en cuenta para el despliegue de actividades generadoras de crecimiento económico y empleo productivo.

## **F. Avances para el Desarrollo Económico Local**

La municipalidad de Guatemala tiene avanzados recursos humanos, físicos, técnicos, económicos, financieros, sociales, culturales y ambientales, los que se constituyen como agentes para el desarrollo, así como las agencias: empresas locales, universidades, centros de investigación y desarrollo, entidades de capacitación, organizaciones no gubernamentales y otras; pero es posible que todos ellos se articulen cuando la política DEL, esté concluida y socializada dentro del ámbito municipal.

El gobierno municipal, estimula la calidad de los componentes del entorno local con el fin de asegurar: el acceso a los servicios de apoyo a la producción, la calidad de la infraestructura básica, el fomento a la cooperación entre municipalidad y empresas, la utilización sostenible de los bienes y servicios naturales, el cuidado del medio ambiente local por medio de brigadas humanas de limpieza que le dan vida a la ciudad y sus alrededores.

La visión del fortalecimiento al capital humano, consideran el desarrollo de las potencialidades laborales con énfasis en las mujeres, abordan el tema de la recreación de la población haciendo uso de las calles y otros lugares públicos, velan por la seguridad de las y los vecinos, por medio de la iluminación estratégica, rescatan espacios públicos como: cementerio, edificio de correos, edificio de la lotería nacional, el museo del ferrocarril, el museo de artistas nacionales, el museo de historia contemporánea en el antiguo edificio de la Procuraduría de la Nación, el mapa en relieve y un sinnúmero de parques remozados.

El municipio de Guatemala tiene el privilegio de ser la ciudad más importante del país, por ser la Capital del mismo. Cuenta con más de tres millones de habitantes que le dan la oportunidad de contar con el situado constitucional más alto que otros municipios. Esta característica territorial le da grandes ventajas comparada con aquellos municipios de bajos ingresos, en donde es más difícil la implementación de la agenda de desarrollo económico local. Pero el reto es latente, pues la alta demanda de la población requiere de la búsqueda frecuente de otras fuentes de financiamiento.

Adoptar la viabilidad política para el DEL basada en la concertación con todos los sectores es una decisión que requiere del impulso de un amplio programa de gestión de recursos, que permitan la materialización de los objetivos y metas programados en la agenda municipal DEL, principalmente en lo referente a las fuentes de financiamiento.

## **IX. RESULTADOS**

Las ponentes de este estudio consideran que la Municipalidad de Guatemala se está preparando estratégicamente para una mejor participación en los procesos que la economía global impone.

Una de las condiciones que cumple es que han iniciado el bosquejo de la Política para el Desarrollo Económico Local y Competitividad. La responsabilidad de impulsar dicha Política recae en la Dirección de Desarrollo Social que atiende el área social conformada por una serie de dependencias que se encargan de la ejecución de diferentes programas y proyectos sociales. Esta Dirección dentro de su estructura, tiene la Oficina Municipal de la Mujer, con personal idóneo y un presupuesto que permite una serie de actividades que motiva a las mujeres a la incorporación de economías domésticas.

Otros resultados de trascendencia en este estudio, es que el Municipio de Guatemala tiene perfectamente identificados a sus actores. Se encontró una estructura y operación interna bastante definida y organizada, con personal idóneo para desarrollar las tareas que se realizan para el Desarrollo Económico Local, pero insuficiente y escasamente articulada, como lo que especifica el análisis de la organización del esfuerzo según Albuquerque (2006:04).

## X. ORIENTACIONES

Como un aporte a la Municipalidad de Guatemala en el reto del Desarrollo Económico Local, se formulan las siguientes orientaciones, las cuales no constituyen hipótesis, sino un hilo conductor del papel relevante que le corresponde jugar a los diferentes actores identificados en el proceso.

El Concejo Municipal asumirá un papel de liderazgo en la promoción del Desarrollo Económico Local como la máxima autoridad colegiada del municipio que emite las orientaciones fundamentales de la gestión municipal en los asuntos políticos, económicos y sociales.

El Concejo Municipal será el único órgano que dará la viabilidad al Desarrollo Económico Local. Será quien orientará las políticas públicas locales para el fomento de la economía como un esfuerzo en la búsqueda del bienestar de la población del municipio.

El Concejo Municipal, se organizará de tal manera que por medio de sus Comisiones Municipales respaldará las decisiones políticas del gobierno local. Este propondrá las acciones estratégicas para lograr una mayor eficiencia de los servicios públicos municipales, en el afán de viabilizar los elementos de la administración general del municipio y dictaminará sobre los asuntos de su competencia en materia de Desarrollo Económico Local.

La Municipalidad de Guatemala, para orientar los avances en relación al DEL, debe plantearse las siguientes preguntas:

¿ Cuánto se ha avanzado en las primeras iniciativas para el Desarrollo Económico Local?

¿Cuántos, de los avances del municipio, contribuyen a la iniciativa del Desarrollo Económico local?

Es determinante que la Municipalidad examine la brecha entre la teoría y la práctica, pues es importante que a nivel político se reduzca el generalizado escepticismo sobre la posibilidad de revertir las tendencias tradicionales municipales que amenazan el presente y se proyectan hacia el futuro de la población. El desarrollo local y su vinculación con el discurso del desarrollo humano puede presentarse como parte del proceso de la viabilidad política, como un hecho simultáneo y realista para la toma de decisiones sobre el abordaje del DEL. El desarrollo humano será siempre el fondo del DEL, pues es un proceso de aumento de capacidades y oportunidades de las personas para lograr una vida digna y saludable, en un entorno de libertades. El crecimiento económico no es equivalente a desarrollo, porque por si solo no mejora los resultados sociales. Los seres humanos son fines del desarrollo y no simples medios para otros fines, incluye la participación, la seguridad, la sostenibilidad las garantías de los derechos humanos, todo necesario para contar con personas creativas y productivas para gozar de respeto por si mismas y potenciar la pertenencia a una comunidad según Desarrollo Humano Local y Desarrollo Económico Local (2000:17)

En todo caso, no será suficiente proponer una administración transparente y legítima para el desarrollo económico local, sino que es necesario contrarrestar los efectos de la globalización. No se trata solo de administrar, sino de gobernar, es decir de dar sentido al conjunto social en donde se producen cambios en el contexto. Por lo tanto es imprescindible asumir la construcción de la Política para el Desarrollo Económico Local.

Aún en el centro de las ciudades más grande y más desarrolladas, hay áreas de pobreza y pobreza extrema, que deben ser atendidas con toda rapidez

como resultado de la voluntad política del gobierno municipal. El proceso de atender las necesidades humanas, escribir planes de acción fundamentados en medidas estratégicas, son parte central de la viabilidad política que pasan obligadamente por el mercado global, como un magnetismo que puede convertir al desarrollo económico local, en un instrumento de competencia para atraer inversiones de capital. Las decisiones políticas que toman los gobiernos locales, para impulsar el Desarrollo Económico local generalmente llevan consigo negociaciones de alta importancia que se preocupan por erradicar la pobreza y la pobreza extrema local.

## XI. CONCLUSIONES

1. En el estudio se identificaron elementos de viabilidad política, pues se realizaron concertaciones entre actores internos como: La Dirección de Desarrollo Social y el apoyo del Concejo Municipal, para crear una oficina que se dedicara a la estructuración de la Política para el Desarrollo Económico Local y Competitividad y la participación de actores externos, como las empresas que le brindan por medio de esta Dirección, oportunidades de espacios laborales a la población.
2. La Dirección de Desarrollo Social es la instancia de la municipalidad que tiene bajo su responsabilidad la creación, fortalecimiento y puesta en marcha de las acciones de la Política de desarrollo económico local y competitividad a través de la oficina específica para la atención del DEL.
3. Se están iniciando procesos de concertación política entre la municipalidad y las instituciones públicas, el sector empresarial, organizaciones no gubernamentales y población organizada con el objeto de lograr avances sustantivos en cuanto al desarrollo económico local.
4. La municipalidad de Guatemala, no cuenta con COMUDE Y COCODES según lo prescribe la Ley de Consejos de desarrollo, Urbano y Rural. Sin embargo como una acción positiva que constituye una forma diferente de participación ciudadana, cuenta con un acuerdo municipal (COM 015-03) que establece una estructura organizativa constituida por distritos, delegaciones, alguaciles, alcaldes auxiliares y Comites Únicos de Barrio.
5. Se identificaron iniciativas de parte de la Municipalidad de fomento al DEL a nivel macro (con sector empresarial) y a nivel micro (con personas de escasos recursos). Sin embargo, en el análisis realizado se perciben desarticuladas.

## **XII. RECOMENDACIONES**

1. Que las autoridades locales continúen con el fortalecimiento de la institucionalidad, por medio de la sanción de la Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad por el pleno del Concejo Municipal, para que se le asigne un presupuesto ordinario.
2. Fortalecer la estructura de la Dirección de Desarrollo Social por ser ésta, el brazo que promueve la participación de la población del municipio.
3. Que el gobierno local reconozca que debe fortalecer sus relaciones con las instituciones del estado, organizaciones no gubernamentales, empresariales y población organizada (COCODES, COMUDE), para avanzar con el Desarrollo Económico Local.
4. Que la Municipalidad de Guatemala, adapte las organizaciones existentes, a las estructuras que propone la Trilogía Jurídica para acceder al Fondo Departamental que por Ley le asigna el CODEDE.
5. Que el municipio de Guatemala, articule sus relaciones con el Sector Privado, Público y la población, para que las acciones de productividad, seguridad y otras, se desarrollen en beneficio de su población.

### XIII. BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco. 1996. *Curso sobre Desarrollo Económico Local*. Documento de Trabajo, Banco Mundial/CEPAL. 72 Págs.

Albuquerque, Francisco. 2004. *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL 82. 167 Págs.

Albuquerque, Francisco. 2006. *Metodología para el Desarrollo Económico Local*. Ministerio de Ciencia y Tecnología. 326 Págs.

Audía, Woodro. 1999. *Concertación para el desarrollo local*. Editorial CEPES. Lima, Perú. 103 Págs.

Beato, Paulina. 2004. *División de Infraestructura y Mercados Financieros*. Banco Interamericano de Desarrollo. 35 Págs.

Caja de Herramientas. 2008. *Rol del Gobierno Municipal en el Desarrollo Económico Local*. Cooperación Alemana en Guatemala. 23 Págs.

CEPRE. 2005. *Guía Metodológica de Planificación Estratégica*. Área de Gestión Pública. 44 Págs.

Coraggio José Luis. 1997. *La Agenda del Desarrollo Local*. Edición Internet. 11 Págs.

*Desarrollo Humano Local y Desarrollo Económico Local*. 2000. Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-. Guatemala. 26 Págs.

*Folleto de la Municipalidad de Guatemala. 2004-2008.* Administración Alvaro Arzú, Guatemala. 8 Págs.

*Guía para promover el Desarrollo Económico Local.* 2008. Programa de Descentralización y Gobernabilidad Local USAID. Guatemala. 99 Pags.

Instituto Nacional de Estadística. *Censo Nacional de Población y de Habitación (Censo 2000).* Guatemala. 18 Págs.

Instructivo para el Desarrollo Económico Local. 2006. *Implementación de las Estrategias y Planes de Acción de Desarrollo Económico Local.* Banco Mundial. Washington, D.C. 94 Págs.

Korten David. 2004. *El Mundo Post-Empresarial.* Ediciones Granica S.A. México. 65 Págs.

*Leyes para Construir una Guatemala de Todos.* 2006. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP-. Constitución Política de la República de Guatemala, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Código Municipal, Ley General de Descentralización. Guatemala. Artgrafic. 250 Págs.

Mora, Otoniel. 2008. *Desarrollo Económico Local.* Programa Municipios Democráticos. Guatemala. 143 págs.

*Política de Desarrollo Económico Local y Competitividad.* 2008. Municipalidad de Guatemala. Guatemala. 28 Págs.

Rodríguez Nelson. 2008. *Selección Efectiva de Personal basada en Competencias.* Psico Consult C.A. Caracas, Venezuela. 40 Págs.

Sanhueza Muñoz German. 2007. *Gestión de Políticas Públicas*. Guadalajara. Hfaeusach. 15 Págs.

Swinburn, Gwen. 2006. *Local Economic Development*. Unidad de Desarrollo Urbano, Banco Mundial, Washington. DC. 12 Págs.

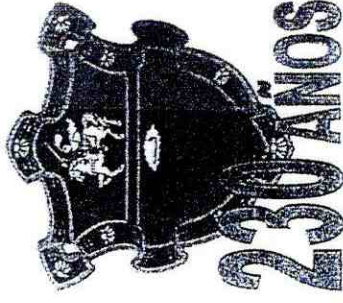
Urioste, Miguel. 1999. *Concertación y Desarrollo Local*. Centro Peruano de Estudios Sociales. Lima, Perú. 48 Págs.

#### **XIV. ANEXOS**

**ANEXO A**

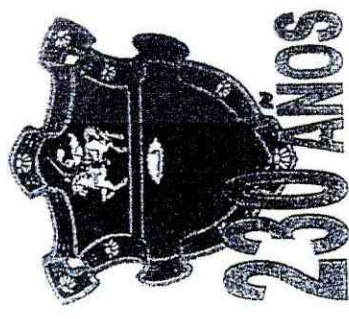
# CONTEXTO...

- Apertura comercial, Competitividad y Globalización
- Estándares de calidad mundial
- Por ello, es necesario diseñar una serie de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas. Así como ventajas comparativas en calidad y valor agregado de la mano de obra.



# ROL MUNICIPAL

- Facilitador y articulador de iniciativas locales.**
- Fomento de Macroeconomía a través de la Oficina de Fomento de Inversión Local (OFIM).**
- Implementación de iniciativas productivas a nivel de barrios y colonias.**



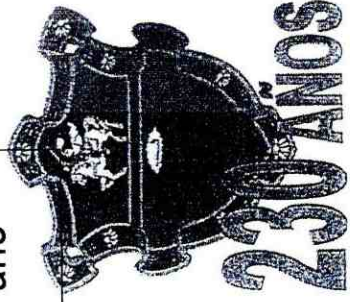
# Innovación Tecnológica Indicadores de competitividad centroamericanos según IDH

**Cuadro 1: Clasificación de países Centroamericanos según IDH por año**

País y clasificación según el IDH	Año de publicación del reporte			
	1990	1995	2003	2004
DH alto				
45. Costa Rica	0.794	0.815	0.832	0.834
DH medio				
61. Panamá	0.745	0.768	0.788	0.791
103. El Salvador	0.653	0.692	0.719	0.720
115. Honduras	0.626	0.648	0.667	0.672
118. Nicaragua	Nd	Nd	0.643	0.667
121. Guatemala	0.587	0.617	0.652	0.649

Fuente: PNUD, Informe de Desarrollo Humano. Años 1990, 1995, 2003 y 2004.

Nota: Esta clasificación se realizó del año 1990 al 2003 entre 173 países. El año 2004 considera 177 países.



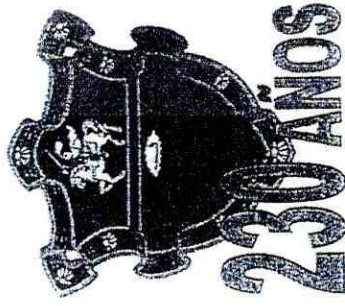
# ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DEL CRECIMIENTO

**Cuadro 5: Índice de Competitividad del Crecimiento**

Ranking	País	Tecnología	Instituciones públicas	Ambiente macroeconómico
50	Costa Rica	55	47	64
53	El Salvador	69	46	53
58	Panamá	53	60	61
80	Guatemala	79	84	79
95	Nicaragua	96	81	97
97	Honduras	93	100	82

Nota: Ranking sobre 104 países

Fuente: Reporte Global de Competitividad 2004-2005. Foro Económico Mundial

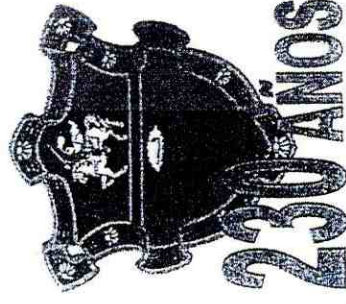


# ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS

**Cuadro 6: Índice de Competitividad de Negocios**

Ranking	País	Estrategia y operaciones de las empresas	Calidad del clima de negocios	PIB/cápita (ajust.PPP)
48	Costa Rica	35	50	\$9,490
60	Panamá	66	58	\$6,475
65	El Salvador	65	65	\$4,994
86	Guatemala	78	90	\$4,122
97	Honduras	91	100	\$2,658
100	Nicaragua	100	99	\$2,523

Nota: Ranking sobre 103 países  
Fuente: Reporte Global de Competitividad 2004-2005. Foro Económico Mundial



**ANEXO B**

**POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO  
LOCAL Y COMPETITIVIDAD**

**DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL  
MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

**OFICINA DE DESARROLLO  
ECONÓMICO  
LOCAL**

**MARZO 2008**

# ÍNDICE

No.	TEMA	PÁGINA
01	Fundamentación	
02	Contextualización	
03	Rol Municipal	
04	Visión Plan Guate 2020	
05	Socialmente solidaria	
06	Ambientalmente responsable	
07	Económicamente productiva	
08	Visión	
09	Misión	
10	Objetivo-General	
11	Objetivo-Específico	
12	Propuesta de trabajo	

# FUNDAMENTACIÓN

El inicio de este primer borrador para fundamentar el proyecto de Desarrollo Económico Local (D.E.L.) de la Dirección de Desarrollo Social, de la municipalidad de Guatemala pretende fortalecer lo que hasta en estos momentos se esta realizando.

Es evidente que surgen algunos tecnicismos, a priori en el mismo.

## 1. ¿Pero, qué es el Desarrollo Económico Local?

El propósito del desarrollo económico local (D.E.L) es fortalecer la capacidad económica de un área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores públicos y privados y no gubernamentales trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo

## 2. ¿Qué significaría practicar el Desarrollo Económico Local?

El éxito de una comunidad hoy en día depende de su habilidad para adaptarse a la dinámica local, nacional e internacional de la economía del mercado. Planificado estratégicamente el D.E.L. se utiliza de forma creciente por las comunidades para fortalecer la capacidad económica local de una área, mejorar el clima de inversión e incrementar la productividad y la competitividad de negocios locales, empresarios y trabajadores. La habilidad de la comunidades para mejorar la calidad de vida creando nuevas oportunidades económicas de comprensión de los procesos del D.E.L y de su capacidad para actuar estratégicamente en la siempre cambiante y cada vez más competitiva economía de mercado. (Banco Mundial Estrategias D.E.L.)

### **3. ¿Quién hace el Desarrollo Económico Local?**

Las concertaciones exitosas de empresas privadas, así como las concertaciones productivas publico-privada, crean riquezas en las comunidades locales. La empresa privada, sin embargo, requiere de un ambiente empresarial positivo para proveer prosperidad. El Gobierno Municipal juega un papel esencial en crear un ambiente favorable para el desarrollo y el éxito empresarial. Por su naturaleza, el desarrollo económico local, requiere de una articulación entre el sector empresarial, los intereses de la comunidad y el gobierno municipal. El D.E.L. es generalmente formulado estratégicamente por el gobierno local en colaboración con factores del sector público y privado. La implementación es llevada a cabo por los sectores públicos, privados y no gubernamentales de acuerdo con sus habilidades y fortalezas.

### **4. ¿Por qué llevar a cabo un Desarrollo Económico Local?**

El D. E. L. evolucionó como un enfoque de políticas a principio de la década de los setenta en respuesta a la observación por parte de los gobiernos municipales que los negocios y el capital se desplazaban de ubicación por motivos relacionados con la VENTAJA COMPETITIVA.

A través del estudio de su base económica, las comunidades lograron entender cuales eran sus oportunidades y obstáculos para lograr un crecimiento y atraer la inversión. Con este mismo entendimiento las comunidades intentaron expandir su base económica y laboral a través de la proyección y la implementación de programas estratégicos y proyectos para renovar los obstáculos y facilitar la inversión. Hoy en día las economías locales, enfrentan desafíos aun mayores. Estos son, la globalización que incrementa tanto las oportunidades como la competitividad para la inversión local. A nivel nacional, las reformas macroeconómicas, fiscales y monetarias

han tenido un impacto directo en la economía a nivel local, a nivel regional las comunidades compiten dentro y fuera de sus regiones para atraer inversión local y externa y por ultimo la parte que le corresponde a la gestión metropolitana municipal. La actividad mas importante y efectiva de desarrollo económico local que una municipalidad puede adoptar es la de mejorar los procesos regulatorios así como los procedimientos a los que la municipalidad misma tiene sujeta a las empresas. Una encuesta realizada a la mayor parte de las municipalidades revela que existen varios sistemas de registro empresarial complejos, con una mala administración, de alto costo innecesario. Al reducir estos sistemas, una municipalidad puede mejorar rápidamente su clima local de inversión.

El desarrollo de una estrategia de D. E. L. debe reconocer y acomodar las limitaciones y las oportunidades de la economía informal con el fin de ampliar el atractivo de una estrategia de D.E.L planificada estratégicamente. Debe a su vez, promover beneficios sociales mas amplios para todos los sectores económicos y sociales de las comunidades, tanto formales como informales, que se encuentran excluidas y en desventaja para poder responder a los retos que se nos plantea para el plan Guatemala 2020. Podemos decir en estos momentos, que tanto las comunidades, como los negocios están reconociendo de manera creciente que una economía local exitosa requiere de una renovación social, económica y ambiental que impulse y genere un cambio estructural social y no solo coyuntural, para este elemento los actores involucrados en este proyecto de desarrollo local tienen que tener bien claro que no es un programa cosmético sino de proyección profunda que comience a romper de raíz la situación actual de pobreza y de una economía informal.

# CONTEXTUALIZACIÓN

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL D.E.L DESDE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

Desde la estructura socio- económica de la ciudad capital donde se desarrolla una economía urbana, pero con características serias de informalidad y desorden en una urbe que esta en un fenómeno desbordante. Por lo que hay que plantear lo siguiente: organización social experimental, crecimiento expansivo de las periferias, desarrollo de la influencia, dependencias, polarización geográfica social y un incremento de desigualdad entre territorios, las áreas metropolitanas, encabezadas hoy en día por la articulación entre economía nacional y mundial, crean los medios centrales que la globalización propicia.

La crisis seria y problematizada de la ciudad de Guatemala debido a su alta centralización, ha acumulado problemas administrativos, políticos, funcionales, ambientales, etc. El gran reto de las urbes es alcanzar algunos grados de cohesión. El espacio urbano se fragmenta en áreas de grupos sociales y en dinámicas.

Uno de estos fragmentos mayoritarios es la informalidad. En la zona metropolitana de la ciudad de Guatemala se da la situación de la migración de cómo un fenómeno que exige en un cambio cultural para las personas que migran del campo a la ciudad, lo que va a generar, un efecto inmediato de todos los ámbitos sociales, económicos, especialmente en el desarrollo de la ciudad, el INE (según estadísticas de qué año 2006) informa que la población, pobre o de extrema pobreza -30% con un bajo nivel de información – y muchas veces analfabetas 15%. Los indicadores nos representan 35% - 40% no llegaron a 3° Primaria.

La ciudad de Guatemala y en particular las zonas centrales absorben un porcentaje elevado de la mano de obra de toda la capital. La ciudad esta tomada económicamente, sus calles, plazas, aceras y barrios que provocan congestión.

En este contexto es necesario presentar algunas observaciones estadísticas que nos brinda el INE (datos de qué año 2005).

De cinco millones de personas económicamente activos, solo un millón tiene empleo formal.

La PEA establece aumento en 90,000 trabajadores anualmente, el empleo formal solo lo hace en 9.000 puestos. La economía informal actualmente el 52% absorbe alrededor del 48% de los ingresos totales del país.

El 76% de la población ocupada nunca llega a secundaria eso refuerza el hecho de la poca especialización y el bajo capital humano del sector laboral en Guatemala.

El 49% de la PEA tiene algún grado de primaria, el 32% de la población no tiene ningún grado de escolaridad, 14% tiene algún grado de formación media y el 2% tiene algún grado de estudio universitario.

Por otro lado, la situación de la emigración a la ciudad por parte de indígenas campesinos, se transforma no solo en un problema estructural (espacio) sino cultural de costumbres, adaptación de rompimiento con su entorno.

La burocracia estatal (Ministerio de Economía, Finanzas, entre otros) y municipal para crear un clima favorable de negocios, el sistema bancario con su sistemas de prestamos inaccesibles para la formulación de pequeños proyectos micro económicos (esto acompañado del bajo tecnicismo y conocimiento del procedimiento de

solicitud de un préstamo). Otro elemento es la inseguridad que se vive en la ciudad capital, que ahuyenta el capital privado y público y hace que disminuya la generación de empleo y se agudice la situación de pobreza y extrema pobreza.

En este contexto socio-económico del municipio de Guatemala también surgen algunas dudas o cuestionamientos que evidentemente nos ayudarían a tener más claro por dónde tendría que encaminarse el D.E.L, por ejemplo:

1. ¿Cuál es el modelo de desarrollo urbano capaz de integrar las preocupaciones de la población y canalizarlas hacia la población?
2. ¿Cómo responde la Municipalidad de Guatemala ante la transformación en el mercado laboral?
3. ¿Cómo asiste la Municipalidad de Guatemala a la creación de riqueza de los sectores informales?
4. ¿Cómo plantear las políticas de intervención para que puedan ser más eficaces?
5. ¿Cómo vender de una manera legal y estructural propuesta del D.E.L a la economía informal y el recurso humano que se encuentre cerca de la Municipalidad.

Esto nos lleva a retos para el D.E.L. que son;

- a. Apertura comercial, competitividad y globalización.
- b. Estándares de calidad mundial.
- c. Por ello, es necesario diseñar una serie de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas, así como ventajas comparativas en calidad y valor agregado de la mano de obra.

Cuál sería el rol municipal?

- a. Facilitador y articulador de iniciativas locales.
- b. Fomento de macroeconomías a través de la oficina de fomento de inversión local (OFIM).
- c. Implementación de iniciativas productivas a nivel de barrios y colonias.

# VISION PLAN GUATEMALA 2020

EL PLAN GUATEMALA 2020 TRABAJA SOBRE TRES EJES  
FUNDAMENTALES PARA LOGRAR UNA CIUDAD:

## I. SOCIALMENTE SOLIDARIA

Desarrollando programas para dignificar al vecino a través de proyectos que fomenta la unión familiar, convivencia armónica y la calidad de vida en los barrios y colonias

## II. AMBIENTALMENTE RESPONSABLE

Realizamos proyectos ambientales que involucran la participación del vecino a fin de fomentar una cultura para preservación de un ambiental saludable y un mejor ornato de la ciudad.

A TRAVÉS DE:

- ✚ Ferias Municipales en tu barrio
- ✚ Mosaico Cultural
- ✚ Cultura en el Centro
- ✚ Barrio Solidario
  
- ✚ Actividades a través de las Oficinas:
  - ✚ Oficina Municipal de la Juventud
  - ✚ Oficina Municipal de la Mujer
  - ✚ Oficina Municipal del Adulto Mayor
  - ✚ Oficina Municipal de Deporte
  - ✚ Oficina Desarrollo Económico Local

### III. ECONOMICAMENTE PRODUCTIVA:

Facilitando la infraestructura para el desarrollo y competitividad empresarial en la ciudad.

Desarrollando proyectos que permitan a hombres y mujeres generar *ingresos económicos* para el desarrollo sostenible de las comunidades marginales a través de programas y proyectos específicos.

#### A TRAVÉS DE:

- ✚ Jardinerización Barrial
- ✚ Remozamiento de parques
- ✚ Ferias de la limpieza
- ✚ Limpia y verda
- ✚ Deschatarización
- ✚ Banquetización
- ✚ Rescate de áreas verdes

# **VISIÓN**

Ser la ciudad más competitiva de Centro América con los estandartes de calidad a nivel mundial, con capital humano altamente calificados en todos los sectores productivos y de servicios de los distritos de la ciudad; asociaciones de micro y de pequeños empresarios con capacidad de comercialización internacional en las economías de escala.

# MISIÓN

Promover, intermediar y facilitar generaciones de riqueza, con igualdad de condiciones para todos los ciudadanos; la generación de nuevas empresas que mejoren las condiciones económicas de ciudad con estandarte de calidad mundial.

# OBJETIVOS

## GENERAL:

Aumentar la competitividad y desarrollo económico de los diferentes sectores municipales a nivel de los catorce distritos de la ciudad de Guatemala, para aprovechar las oportunidades de crecimiento económico y la apertura comercial global.

## ESPECIFICO:

1. Promover el desarrollo turístico nacional e internacional de la ciudad de Guatemala a través de recorridos temáticos con visión integral dirigidas a niños, jóvenes, hombres y mujeres.

Trabajar en cooperación con instituciones afines a manera de desarrollar recorridos turísticos en puntos estratégicos de la ciudad (Museos, Iglesias, Sitios Ecológicos y Gastronómicos)  
Proyecto denominado:

### **CORREDOR TURÍSTICO:**

“Recorriendo la ciudad”

- ✚ Promoviendo la economía local de los sitios de interés turístico a través del comercio de artesanías, alimentos, souvenir, etc.

2. Promover y facilitar la creación de Centros Integrales Municipales de capacitación técnica, emprendimiento empresarial y fomento cultural.

#### A TRAVÉS DE CAPACITACIONES TECNICAS EN:

- ✚ Corte y confección
- ✚ Esteticismo
- ✚ Manualidades
- ✚ Pintura Artística

#### MANO DE OBRA CALIFICADA A TRAVÉS DE LA ESCUELA TALLER, CAPACITADOS EN:

- ✚ Jardinería
- ✚ Electricidad
- ✚ Herrería y forja
- ✚ Albañilería
- ✚ Artesanía

3. Implementar oficinas locales de empleo para la vinculación de la oferta y demanda laboral.

Existe un banco de datos de más de 200 expedientes.

Durante el mes de octubre fueron ubicados a través de la Oficina Local de Empleo 30 personas en diferentes empresas.

4. Promover y facilitar la oferta y la demanda de proyectos productivos y de servicios en espacios públicos.

- ✚ Huerto urbano
- ✚ Plaza Mariachi
- ✚ Mercado central (corredor "souvenir", hipies)
- ✚ Cementerio General
- ✚ Plaza Minerva
- ✚ Plaza Barrios

5. Promover y facilitar Centros de Capacitación Tecnológica Distritales con énfasis en informática e inglés.

- ✚ Desarrollando proyectos pilotos en las zonas 5,19 y 21 en alianza con TRANSACTEL y establecimientos educativos.
- ✚ Ferias de empleo
- ✚ Capacitación en inglés e informática.

6. Promover y facilitar el acceso a micro créditos para emprendimiento en la generación de empleo y auto empleo.

- ✚ Fondo revolvente para el inicio de micro empresas familiares.

7. Transformación y modernización de la economía popular.

# PROPUESTA DE TRABAJO

Propuesta de trabajo para los próximos tres meses, atender los tres corredores turísticos:

- A. Museos
- B. Iglesias
- C. Parques

Y los que se están elaborando en estos momentos:

- A. Monumentos
- B. Centro Histórico

Ejes de acción inmediata:

- Pláticas con la Sub Dirección a corto plazo de estos proyectos.
- Establecer contactos para organizar kioscos de turismo en la Municipalidad y las MiniMuni y otras oficinas municipales.
- Capacitar grupos de personas para esta tarea turística.
- Contacto con establecimientos públicos y privados y venderles la oferta.

## Plaza Mariachi:

- ✚ Conocer su mercadeo y promoción nacional e internacionalmente.

## Mapa en Relieve:

- ⚡ Integrarlo a pasos y pedales
- ⚡ Restaurantes
- ⚡ Tiendas de souvenir
- ⚡ Centro turístico
- ⚡ Centros escolares

## Mercado central:

- ⚡ Su seguridad
- ⚡ Su reorganización interna
- ⚡ Ventas callejeras (mal aspecto)
- ⚡ Promoción al turismo (una nueva cara)
- ⚡ Trasladar a los vendedores hípicas a la plazuela (los que están en la 6ª Avenida)

## Huerto Urbano:

- ⚡ Ver su situación actual
- ⚡ Su promoción y desarrollo
- ⚡ Conectarlo a otros proyectos similares (interinstitucional)
- ⚡ Cuál es el proceso de aprendizaje en estos momentos de los jóvenes y su experiencia económica

## Cementerio General:

- ⚡ Retomar la relación con la dirección o las nuevas autoridades
- ⚡ Construcción de muro perimetral (basurero de zona 3 cementerio, gallito)
- ⚡ El basurero del cementerio

- ✚ El contacto con las familias de los mausoleos (Asamblea)
- ✚ Capacitación para el personal interno y externo del cementerio
- ✚ Propuesta de café- restaurantes

## **Plaza Barrios:**

- ✚ Conocer su ubicación y opciones que presenta ese sector
- ✚ El transmetro –una viabilidad de mercado (afluencia masiva de gente) de diferentes puntos de la ciudad
- ✚ Centro de desarrollo económico
- ✚ Museo –área de souvenir-

## **Corredor Turístico (Nuevo):**

- ✚ Restaurantes de comida típica guatemalteca
- ✚ Ubicación de tipos de platos del interior y de la capital
- ✚ Precios -opciones-
- ✚ Productos netamente elaborados con recetas guatemaltecas
- ✚ Su promoción

## **EJE DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN**

Permanente:

- ✚ Taller de un día o media mañana sobre D.E.L a personal de la Dirección de Desarrollo Social (economía local municipal)
- ✚ Capacitaciones a grupos organizados (líderes) de las diferentes dependencias de la Dirección de Desarrollo Social sobre:  
D.E.L  
Micro empresas  
Legislación –financiera- bancaria, Código de Comercio, Código Civil, Código de trabajo, IGSS, Licencias de Salud y otros

- ✚ Capacitación sobre Desarrollo Económico Local a grupos de personas potencialmente ya involucradas en propuestas de Economía Local
  - Mujeres (Oficina de la Mujer)
  - Hombres y Jóvenes (Oficina de Barrio Solidario)
  - Hombres (adulto mayor –para que implementen una fuente mínima de ingresos)

## **Metodología:**

Su utilización de acuerdo al tema de trabajo o eje:

- ✚ Entrevista
- ✚ FODA
- ✚ Muestreo
- ✚ Información –municipal y otros entre (interinstitucionales)
- ✚ Planificación –calendarización de procedimientos
- ✚ Recopilación de la información de datos
- ✚ Análisis e interpretación del mismo

## **Evaluación:**

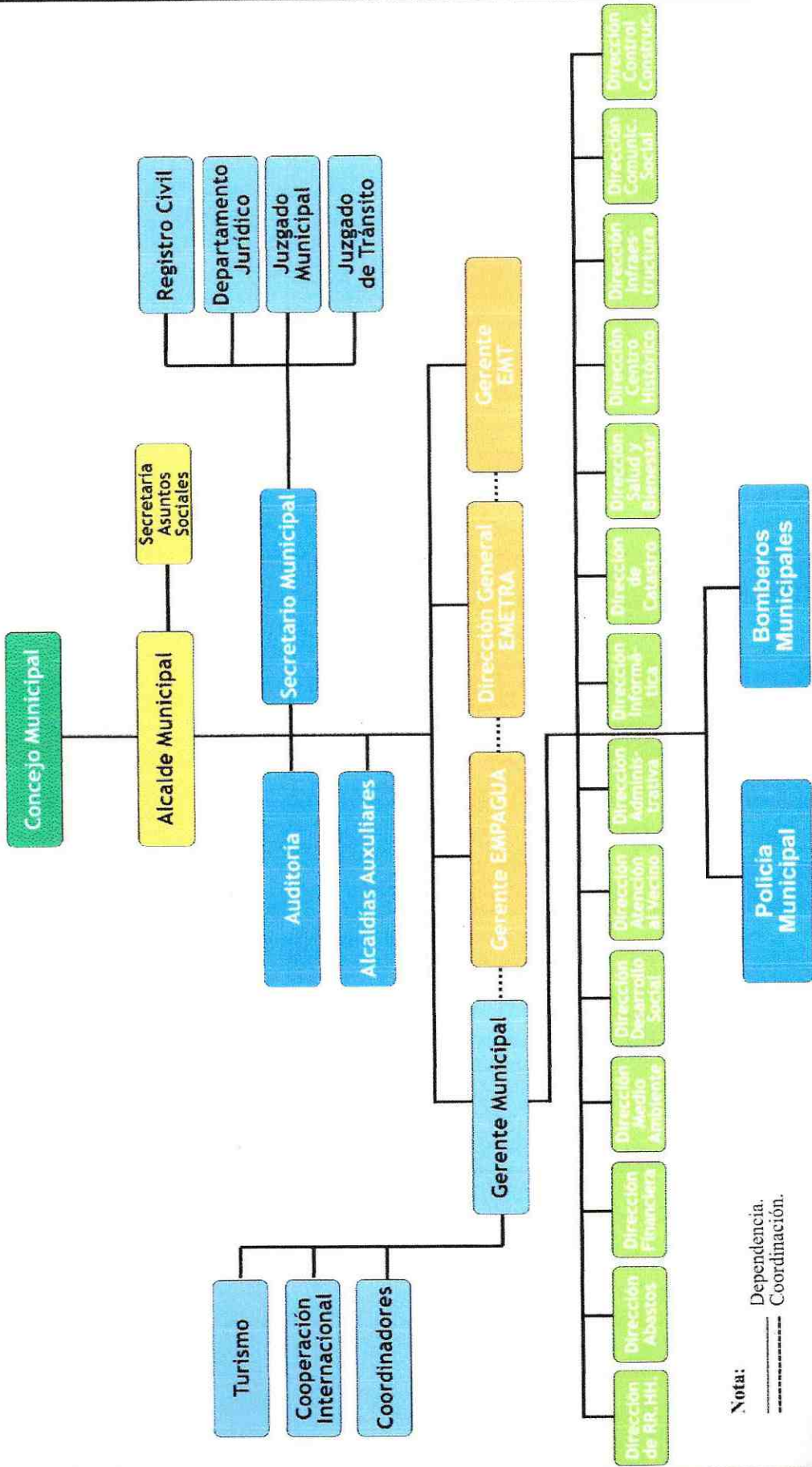
- ✚ Permanente
- ✚ Sistemática

Informe de cada ente o eje trabajado durante los próximos 3 ó 4 meses.

**ANEXO C**



# ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA



**Nota:**  
 — Dependencia.  
 ..... Coordinación.