



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

# Proyecto FFM

FORTALECIMIENTO A LAS FINANZAS MUNICIPALES  
COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO LOCAL

## Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal



# Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal



**Proyecto FFM**  
FORTALECIMIENTO A LAS FINANZAS MUNICIPALES  
COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO LOCAL



Municipalistas  
por la Solidaridad  
y el Fortalecimiento  
Institucional  
**MUSOL**





## **Créditos**

### **Dirección técnica**

*Vivian Chacón*, Coordinadora del proyecto  
*Aracely Mijangos*, Asistente técnico

### **Investigador**

*Jorge López Bachiller*, Consultor independiente

### **Supervisión editorial**

*José Alejandro Méndez*, Comunicador social del proyecto  
*Adriana Mercedes Díaz*, Asistente técnico





**UNIÓN EUROPEA**

“La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El Contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del Proyecto Fortalecimiento a las Finanzas municipales. Consorcio: ANAM, AGAAI, Fundación MUSOL y la Fundación DEMUCA, en ningún caso debe considerarse que refleje los puntos de vista de la Unión Europea”.

**Proyecto: “Fortalecimiento a las finanzas municipales como herramienta de desarrollo local” -Proyecto FFM-.  
Subvencionado por la Unión Europea.**

**“Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal”**

Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM-  
8 Calle 1-66 Zona 9. Edificio INFOM, Primer Nivel  
Ciudad Guatemala  
Guatemala C.A.  
+ 502 23242424

Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas –AGAAI-  
informacion@agaai.org.gt  
+ 502 22536927 - 22204251

Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional –MUSOL-  
Plaza Jesús, 5 puerta 3.  
Valencia 46007  
España  
Tel - Fax: +00 34 96 381 75 09  
Mail: info@musol.org

Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe –DEMUCA-  
12 Calle 1-25, Edificio Géminis 10, Torre Norte, Nivel 10, Oficina 1010,  
Zona 10  
Ciudad Guatemala  
Guatemala C.A.  
Tel: +00 502 23353104 - 23353105

Delegación de la Unión Europea en Guatemala  
Edificio Europlaza, 5a avenida 5-55, Zona14, Torre II, Nivel 17  
Ciudad de Guatemala, Guatemala, C.A.  
Teléfono: (502) 2300-5900  
Fax: (502) 2300-5996  
Correo Electrónico: [delegation-guatemala@eeas.europa.eu](mailto:delegation-guatemala@eeas.europa.eu)  
Web: <http://eeas.europa.eu/delegations/guatemala>

Guatemala, agosto de 2014

El Proyecto **“Fortalecimiento a las finanzas municipales como herramienta de desarrollo local”**, busca el empoderamiento de la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM- y la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas –AGAAI-, con apoyo técnico de la Fundación Municipalista por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional –MUSOL- y la fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe –DEMUCA-, para potencializar el diálogo, y la incidencia política y técnica en la mejora de las condiciones y oportunidades de financiación de los municipios.

# Índice

Presentación.....	09
<b>Capítulo 1. Algunos conceptos.....</b>	<b>12</b>
¿Qué es rendición de cuentas?.....	13
Análisis del entorno.....	15
¿Cuáles son los beneficios?.....	16
¿Y los riesgos?.....	17
<b>Capítulo 2. Quién debe rendir cuentas y hacia dónde va dirigida....</b>	<b>19</b>
Instituciones que la exigen y apoyan la rendición de cuentas.....	22
<b>Capítulo 3. Cómo rendir cuentas.....</b>	<b>24</b>
En reuniones presenciales. ....	25
De manera impresa.....	26
De manera visual.....	27
Tablón de anuncios.....	27
Banner, mantas o vallas.....	27
De forma virtual.....	27
Portal web.....	27
Fotografías.....	30
Videos .....	31
Redes sociales.....	32
Sistema de mensajes breves o microblogging.....	33
Blog.....	34
Por teléfono.....	35
Mecanismos de retroalimentación de los vecinos.....	38
<b>Capítulo 4. Evento de Rendición de Cuentas.....</b>	<b>40</b>
Paso 1. Base legal.....	41
Paso 2. Responsable del evento.....	41
Paso 3. Información necesaria.....	43
Paso 4. Envío de información previa para su análisis.....	44
Paso 5. La convocatoria.....	44
Paso 6. El moderador.....	46
Paso 7. Normas de comportamiento.....	46
Paso 8. El programa.....	47
Paso 9. Lugar de la reunión.....	48



Paso 10. Fotografías, video y retransmisión en vivo.....	49
Paso 11. Las presentaciones.....	50
Paso 12. Preguntas del público.....	51
Paso 13. Seguimiento.....	52

<b>Capítulo 5. Sostenibilidad y sustentabilidad de la rendición de cuentas.....</b>	<b>54</b>
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------

“Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” en el Concejo Municipal.....	55
“Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” en el COMUDE.....	55
Oficina de Acceso a la Información Pública.....	55
Planes municipales.....	56
Presupuesto anual.....	56
Manual de rendición de cuentas.....	56
Política de rendición de cuentas.....	57

<b>Capítulo 6. Gobierno electrónico – gobierno abierto.....</b>	<b>58</b>
-----------------------------------------------------------------	-----------

<b>Capítulo 7. Caja de herramientas.....</b>	<b>61</b>
----------------------------------------------	-----------

Flujograma o infografía del proceso.....	62
Nota de convocatoria.....	63
Programa de la reunión.....	64
Logística del salón.....	65
Boleta de preguntas.....	66
Presentación en Power Point.....	67
Información de proyectos.....	68
Informe de egresos.....	69
Actividades de gestión municipal.....	70
Modelo de certificación de práctica.....	71
Imagen institucional.....	72
Modelo de Manual de Rendición de Cuentas.....	74

<b>Capítulo 8. Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
--------------------------------------	-----------

Bibliografía.....	78
-------------------	----

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS A NIVEL MUNICIPAL**

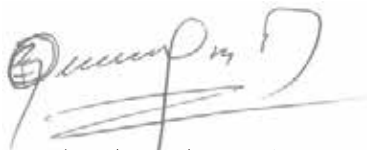
Con el fin de procurar el mejoramiento de los ingresos propios de los municipios, la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM- ha suscrito un contrato con la Unión Europea con el propósito de ejecutar el Proyecto de Fortalecimiento a las Finanzas Municipales, como Herramienta de Desarrollo Local, a través del Consorcio conformado por la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM-, la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas –AGAAI-, la Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional –MUSOL- y la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe –DEMUCA-

Las acciones principales del Proyecto se enfocan en la generación de herramientas, instrumentos y capacidades técnicas que favorezcan las buenas prácticas de recaudación y transparencia en las municipalidades guatemaltecas; buscando mayor eficiencia en su gestión fiscal y rendición de cuentas a la población. Para cumplir con este cometido, se ha elaborado el “Manual de Procedimientos para la Rendición de Cuentas a Nivel Municipal”. Este Manual establece un ordenamiento lógico y legal, que permita la fluidez de comunicación entre las autoridades municipales y la población, cuyos resultados se verán reflejados en el fortalecimiento de la gestión pública y la gobernabilidad local.

Los guatemaltecos tenemos el derecho de acceder a la información pública municipal. Este derecho es reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, emitida en 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y ratificado en la Constitución Política de la República de Guatemala (1985); normado en el Código Municipal (2002), la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento (2002), y la Ley de Acceso a la Información Pública (2008).

Este instrumento apoya los preceptos de estas normas legales y el establecimiento de reglas claras que permitan transparentar la

gestión municipal. De igual forma, instaura y orienta el acompañamiento a la población organizada, a través del desarrollo de propuestas, procesos de monitoreo, verificación y evaluación del desempeño de su administración. Confiamos que el Concejo Municipal; asuma este instrumento como una oportunidad y su implementación como un reto, que enlace este eslabón técnico a todas las acciones de impulso y apoyo a la democracia abierta y participativa en el municipio.



Lic. Isaías Martínez Morales  
Alcalde Presidente Junta Directiva  
Asociación Nacional de Municipalidades De la República de Guatemala  
-ANAM-

El contenido de cada capítulo del manual es el siguiente:

Capítulo	Contenido
<b>Algunos conceptos.</b>	Se define la rendición de cuentas, cómo se realiza en Guatemala y los beneficios y riesgos para la municipalidad y los vecinos. También se presentan algunas buenas prácticas que se han llevado a cabo en Guatemala y en otros países.
<b>Quién debe rendir cuentas y hacia dónde va dirigida.</b>	Se debe tener claro quién debe rendir cuentas y hacia dónde va dirigida, así como las instituciones en Guatemala que velan para que esto suceda. Se apuntan las herramientas tecnológicas que existen para la rendición de cuentas.
<b>Cómo rendir cuentas.</b>	En este capítulo se presentan varias maneras de rendir cuentas que se pueden usar en las municipalidades. Las Tecnologías de Información y Comunicación TIC presentan nuevas alternativas para rendir cuentas a la población, pero no hay que olvidar las formas tradicionales.
<b>Evento de rendición de cuentas.</b>	Se indican los pasos más importantes que hay que seguir para organizar una reunión de rendición de cuentas presencial. Estos se consideran básicos pero hay que adaptarlos a cada municipalidad según el tamaño, experiencia o información con la que cuentan.
<b>Sostenibilidad y sustentabilidad de la rendición de cuentas.</b>	La rendición de cuentas no debe practicarse al azar o a voluntad del gobierno de turno. Esta debe quedar institucionalizada en las municipalidades. En este apartado se proponen algunas ideas.
<b>Gobierno electrónico - gobierno abierto.</b>	El gobierno electrónico es la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para el funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana. Aquí se explica cómo el gobierno electrónico y el gobierno abierto son de gran apoyo para la rendición de cuentas.

**Caja de herramientas.**

Se proporcionan algunos ejemplos para organizar reuniones de rendición de cuentas como: nota de convocatoria, agenda, logística del salón, boleta de preguntas, presentaciones o un logotipo que la identifique.

**Conclusiones.**

Se presentan las conclusiones finales que pueden orientar a las municipalidades para realizar la rendición de cuentas.

# Capítulo 1.

Algunos conceptos

## ¿Qué es rendición de cuentas?

Rendición de cuentas es el acto administrativo planificado mediante el cual las autoridades municipales, como gestoras de fondos públicos propios y provenientes del Estado, están obligadas a informar a la propia municipalidad, órganos del Estado y vecinos, a justificar el uso de los recursos y a hacerse responsables de las acciones y los resultados de la gestión municipal durante un período determinado.



Mediante la rendición de cuentas los gobernantes informan, explican, responden y están dispuestos a recibir sanciones con el fin de generar gobernabilidad. La administración municipal debe brindar los espacios de diálogo y las prácticas necesarias para que los vecinos y sus organizaciones puedan evaluar, vigilar la gestión pública, opinar y hacer propuestas para mejorar el trabajo de la administración. También es un

ejercicio de control ciudadano que permite la comunicación directa entre la administración municipal y los vecinos.

Rendir cuentas no es solo presentar información sobre la gestión realizada, también es la capacidad de explicar cada acto o decisión tomada que afecte al uso de los recursos del municipio. Busca asegurar la transparencia en la gestión y la participación activa de los vecinos, contribuyendo a fortalecer la confianza entre ciudadanos y gobernantes.

Los principales objetivos son:

- Recuperar la legitimidad y la confianza en las autoridades municipales.
- Fortalecer el liderazgo del Concejo Municipal.
- Favorecer el diálogo entre los vecinos y las autoridades de forma directa y clara.

- Contribuir a fortalecer los principios de transparencia, participación ciudadana, eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos.
- Permitir que los vecinos estén informados sobre la utilización de los fondos públicos.
- Facilitar la contribución de los vecinos en la toma de decisiones del desarrollo del municipio.
- Facilitar el control social sobre la gestión pública.

Algunos factores claves para alcanzar el buen resultado de la rendición de cuentas son:

Factor clave
Voluntad política de las autoridades municipales y funcionarios para discutir sobre la gestión municipal.
Presencia y participación de las autoridades municipales y funcionarios durante la rendición de cuentas. Establecer procedimientos y reglas del juego que abran espacios de confianza entre autoridades y vecinos.
Comunicación clara con los vecinos sobre los procesos de rendición de cuentas.
Gestión interna del cambio para adaptarse a la nueva práctica de rendición de cuentas.
Tolerancia y apertura para recibir críticas de los vecinos.
Implementación y seguimiento de las recomendaciones y observaciones formuladas por los órganos del Estado y los vecinos.



## Análisis del entorno.

La transparencia junto con la participación ciudadana y la rendición de cuentas son los términos en los que actualmente se basa el buen gobierno en las municipalidades de Latinoamérica.

Al igual que en Guatemala, todos los países tienen un “código municipal” donde se indica quienes deben rendir cuentas y a quien y una “ley de acceso a la información pública” que anota la información que las municipalidades deben publicar. Con este marco legal se han favorecido los procesos democráticos y se ha logrado un mayor desarrollo en los municipios.

Organismos internacionales como la Organización de los Estados Americanos –OEA-, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL-, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD-, o agencias de cooperación internacional como USAID<sup>2</sup>, AECID<sup>3</sup>, GIZ<sup>4</sup>, ven la rendición de cuentas como una forma eficaz para lograr una mejor relación entre las autoridades municipales y los ciudadanos

Los guatemaltecos tienen el derecho de acceder a la información pública reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, emitida en 1948 por las Naciones Unidas.

En el caso de Guatemala, se cuenta con la Constitución Política de la República de Guatemala (1985 reformada en 1993), el Código Municipal (2002), la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (2002) y su Reglamento y la Ley de Acceso a la Información Pública (2008) las cuales velan por la rendición de cuentas tanto dentro de las municipalidades, como a los organismos del Estado o a los vecinos.

Algunas municipalidades también ha hecho avances en rendición de cuentas como es el caso de Chiantla (Huehuetenango), Esquipulas (Chiquimula), Parramos y Patzún (Chimaltenango), Poptún (Petén), Sacapulas y Uspantán (Quiché), San Cristóbal Acasaguastlán (El Progreso), San Jacinto (Chiquimula), San José (Escuintla),

2 Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

3 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

4 Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Agencia Alemana para el Desarrollo.

Santiago Atitlán (Sololá) o Teculután (Zacapa). Algunas de las acciones han sido la creación de una Comisión TIC en el Concejo Municipal, compra de equipos para modernizar la municipalidad, uso de internet, creación de portal web y redes sociales, utilización de los medios de comunicación masiva como radio o televisión, instalación de casetas de información, normalización del proceso de elaboración y presentación de informes de rendición de cuentas, realización de reuniones de planificación participativa, realización de auditoría fiscal, fortalecimiento del trabajo con los COCODE y COMUDE, retransmisión de eventos en vivo, o capacitación del personal municipal en este tema.

## ¿Cuáles son los beneficios?

La rendición de cuentas trae beneficios para todos los actores relacionados con el desarrollo del municipio. Principalmente para los vecinos, pero también para los organismos públicos, agrupaciones y sociedad civil, para el gobierno local y para el Estado en su conjunto.

### Para los vecinos, porque...

Mejora la imagen que tienen de sus autoridades locales.

Se mantienen informados sobre la gestión municipal.

Les permite tomar decisiones en los procesos de desarrollo.

Reduce la burocracia y permite una mayor apertura.

Se crea un ambiente de confianza mutua y se definen reglas de juego.

Se da un proceso de supervisión constante sobre las finanzas públicas.

Se consolida el proceso de descentralización.

Se establece un mayor compromiso y vinculación con los servicios públicos municipales.

### Para los organismos públicos del municipio, agrupaciones y sociedad civil, porque...

Se fomenta la participación en la construcción de políticas públicas municipales.

Se afianzan los lazos de cooperación con el gobierno municipal.

Fortalece la estructura de los Consejos de Desarrollo.

## Para el gobierno local, porque...

Se gana la confianza de la población.

Fomenta la colaboración con los vecinos en los procesos de desarrollo.

Propicia el espacio para la generación de planes de desarrollo para el municipio.

Comparte su responsabilidad en la priorización de necesidades y calidad del gasto.

Se fortalece la gobernabilidad local.

Se consolida la democracia.

En resumen, la rendición de cuentas beneficia a toda la sociedad pues lleva a la gobernabilidad que favorece la democracia.

## ¿Y los riesgos?

La rendición de cuentas también trae algunos riesgos que conviene revisar desde el inicio, y así garantizar el resultado final. Por eso se debe hacer un análisis de fortalezas-debilidades (internas) y amenazas oportunidades (externas) y con el resultado poner en marcha acciones concretas. A continuación se presentan algunos de estos riesgos para que se tomen en cuenta y se puedan prever.

### Falta de voluntad política.

La falta de voluntad política se pone de manifiesto cuando las autoridades municipales no muestran interés en rendir cuentas a la población. Las municipalidades deben implementar por ley la rendición de cuentas, pero esto no es suficiente para que se lleve a cabo. Lo primero que se debe hacer es motivar, capacitar y formar a las autoridades del gobierno local para que visualicen la rendición de cuentas como una ventaja en su función de administradores y agentes políticos del municipio.

## Falta de coordinación del equipo.

Si el equipo responsable no está bien coordinado, los resultados no alcanzarán los objetivos propuestos. Por esta razón el equipo que se ocupe de la actividad debe trabajar en armonía y hacer que la rendición de cuentas eficaz sea posible. Este equipo debe conocer a fondo las funciones que desempeñan los empleados municipales y, que la información que manejan sea útil para esta actividad.

## Información no apropiada .



En ocasiones, se cae en el error de entregar información sin un respaldo apropiado, lo cual produce desinformación en la población, lo que podría traer consecuencias negativas. La rendición de cuentas se debe hacer conforme a la ley, sin embargo también es importante consultar a los distintos espacios de participación ciudadana sobre la información que los vecinos desean conocer, la forma de mostrarla y cada cuánto tiempo. Sobre esta base, es conveniente definir una política interna de rendición de cuentas.

## Capítulo 2.

Quién debe rendir cuentas  
y hacia dónde va dirigida.

Según el marco jurídico de Guatemala, la rendición de cuentas se debe ejercer en tres direcciones: de forma interna en la municipalidad; a los organismos del Estado; y a los ciudadanos o vecinos. Estas leyes son la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código Municipal, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, la Ley de Acceso a la Información Pública, la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento y la propia legislación de las dependencias del Estado. A continuación se indica la forma y responsables de rendición de cuentas:

**Cuadro 1:** Quién debe rendir cuentas, hacia dónde y sobre qué.

En la municipalidad? <sup>5</sup>		
Quién	A quién	Sobre qué
Alcalde Municipal.	Concejo Municipal.	Gastos, pagos y rendir cuentas según procedimiento legal. Presupuesto de ingresos y egresos.
Secretario Municipal.	Concejo Municipal con copia al Organismo Ejecutivo, Congreso de la República, COMUDE y medios de comunicación.	Memoria anual de labores.
Director DAFIM.	Concejo Municipal y a los organismos del Estado que por ley les corresponde.	Información financiera.

<sup>5</sup> Artículos 53, 84, 98 y 135. Código Municipal.

## A los organismos del Estado? <sup>6</sup>

Quién	A quién	Sobre qué
Alcalde Municipal.	Congreso de la República, Contraloría General de Cuentas, Ministerio de Finanzas Públicas y SEGEPLAN.	Presupuestos de ingresos y egresos aprobados. Información de ejecución física y financiera de la gestión presupuestaria. Registro de transacciones patrimoniales.
Secretario Municipal.	SIAF Sistema Integrado de Administración Financiera.	Préstamos internos y externos y saldo de la deuda contratada. Ejecución de gastos e ingresos del año anterior. Registro de transacciones patrimoniales.
DAFIM.	Contraloría General de Cuentas.	Certificación de acta de corte de caja y arqueo de valores municipales.

## A los ciudadanos? <sup>7</sup>

Quién	A quién	Sobre qué
Concejo Municipal.	Vecinos.	Políticas y planes municipales.
	COMUDE y medios de comunicación.	Destino y ejecución de préstamos externos.
	Vecinos.	LAIP 29 puntos de la información pública de oficio.
	COMUDE, COCODE, alcaldes auxiliares, población.	Ingresos y egresos del presupuesto municipal.
	Organizaciones comunitarias.	Proyectos y gastos de funcionamiento.

6 Artículos 98, 115, 121 y 135. Código Municipal; artículos 134 y 241. Constitución Política de la República de Guatemala; artículo 47. Ley orgánica del Presupuesto; y artículo 29. Reglamento a la Ley Orgánica del Presupuesto.

7 Artículos 17, 117, 132, 135, 138. Código Municipal.; artículos 12, 14 y 17. Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.; artículos 45 y 47. Reglamento a la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.; artículo 10. Ley de Acceso a la Información Pública.

COMUDE.	COCODE.	Ejecución presupuestaria de preinversión e inversión pública de fondos del Estado.
	CODEDE y COCODE.	Políticas, planes, programas y proyectos priorizados y elaborados.
COCODE.	Asamblea Comunitaria.	Políticas, planes, programas y proyectos priorizados y elaborados.

La rendición de cuentas en la municipalidad y a los órganos del Estado se hace con los procedimientos ya establecidos por los propios órganos. Este “Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal” tratará sobre los procedimientos para la rendición de cuentas a los vecinos, describiendo varias formas de hacerlo y detallando los pasos necesarios para una reunión presencial.

## Instituciones que exigen y apoyan la rendición de cuentas.

Por un lado están las instituciones que exigen la rendición de cuentas como son el Congreso de la República de Guatemala, la Contraloría General de Cuentas, el Ministerio de Finanzas Públicas, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y la Oficina del Procurador de los Derechos Humanos. Estas indican la forma y tiempo que deben cumplir las municipalidades con este requerimiento, así como el responsable de hacerlo. El incumplimiento de este mandato legal, hace acreedora a la municipalidad de una sanción.

Por otro lado están aquellas que proporcionan información digital que es útil para la rendición de cuentas y que dependen del Ministerio de Finanzas como SIAF Muni (Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal) <https://siafmuni.minfin.gob.gt/siafmuni/> SICOINGL (Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales)



**<http://portalgl.minfin.gob.gt/Paginas/PortalGobiernosLocales.aspx>** o Guatecompras en **<http://www.guatecompras.gt/>**

Por último están todas las instituciones municipalistas, para las cuales es importante fomentar la rendición de cuentas como, la Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala –ANAM-, la Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas –AGAAI-, el Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, y Organizaciones No Gubernamentales -ONG- o agencias de cooperación internacional como USAID, GIZ, AECID, Embajadas y oficinas técnicas de cooperación de otros países, entre otras.

# Capítulo 3.

¿Cómo rendir cuentas?

La rendición de cuentas municipal se puede hacer de distintas formas, y de ahí depende la disponibilidad de la información, el formato en que se quiera presentar, la frecuencia, el contenido y el público a quien va dirigida. La rendición de cuentas se puede hacer de forma presencial o mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación TIC, sin embargo es de hacer notar que se logra mayor impacto cuando se realiza de varias formas simultáneamente (multicanalidad).

## **En reuniones presenciales.**

Una práctica habitual en algunas municipalidades es que con frecuencia el Concejo Municipal mantiene reuniones de trabajo con los vecinos, agrupaciones, empresas o con los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE- o el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-. En estas reuniones se analizan propuestas, se solucionan problemas, se diseñan planes y se comparte información. Por tal razón estas reuniones son un buen momento para rendir cuentas.

Las reuniones presenciales, tienen la ventaja de que, están juntos quienes rinden cuentas y los beneficiarios de la información, por lo que se puede dialogar, discutir y aclarar dudas. Es la forma más recomendada y donde la rendición de cuentas tiene mejores resultados.

Con el propósito que la información sea difundida con la mayor claridad posible, es necesario tomar en cuenta el idioma predominante del municipio. Cuando se realicen reuniones presenciales, se debe poner especial atención en la traducción adecuada, para que el mensaje llegue a la mayoría de población presente. Aun cuando el idioma oficial es el español, conforme se baja de nivel hasta la comunidad, se hace indispensable procurar rendir cuentas en el idioma materno mayoritario, con lo que se garantiza una adecuada comunicación.

## De manera impresa.

Después de las reuniones presenciales, la forma más común de rendir cuentas es por escrito o de manera impresa. La memoria de labores, boletín, revista o trifoliar son los formatos que se suelen utilizar para reforzar las acciones de rendición de cuentas y lograr una mayor difusión y por más tiempo. También permiten mayor detalle de la información. Se recomienda que se impriman de manera atractiva para que faciliten su lectura y comprensión por parte de los vecinos.

La Memoria de Labores<sup>8</sup> es obligación remitirla al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República de Guatemala, por lo que se requiere tenga los siguientes contenidos:

Portada; mensaje de las autoridades; foto del alcalde o Concejo organizacional de la municipalidad; visión, misión y valores; descripción de los servicios, oficinas o departamentos; objetivos y funciones; descripción de rendición de cuentas y leyes que la promueven; informe financiero, proyectos, obras y gestión de las autoridades municipales; fotografías; logros y reconocimientos; acceso a redes sociales y portal web; y finalmente agradecimientos.

Estos formatos también sirven para dar a conocer la gestión municipal en cualquiera otra reunión en donde participe el Concejo Municipal. De igual forma se puede compartir en las visitas de personas o instituciones a la municipalidad y en los viajes que se realicen dentro y fuera de la República, donde se necesite dar a conocer la gestión municipal.

Esta información se puede entregar en la recepción municipal o en cualquier oficina donde haya acceso del público, y también ser enviada con una nota a las instituciones con presencia en el municipio.

Para cumplir con el principio de pertinencia cultural, se hace necesario que en los municipios donde se hablan varios idiomas, los

---

<sup>8</sup> Artículo 134, inciso c) y d) de la Constitución Política de la República de Guatemala.

documentos sobre rendición de cuentas estén en español y en el idioma materno mayoritario de la población.

## De manera visual.

Otra forma de rendir cuentas es a través de medios visuales tanto escritos como con imágenes. Esta forma tiene la desventaja de no permitir el diálogo y la respuesta inmediata, pero es muy eficiente pues se puede rendir cuentas en todo momento.

La rendición de cuentas se puede realizar de varias formas.

**Tablón de anuncios.** Este se puede colocar en la recepción municipal, entrada principal, corredores, o lugares visibles para los vecinos. Permite actualizarlo cada vez que sea necesario. En muchas ocasiones como por la celebración de actividades especiales o los días de mercado, a través del tablón de anuncios se llega a muchos más vecinos, pues no todos participan en reuniones masivas o tienen acceso a la tecnología. Para que la información sea comprendida, se debe presentar de manera clara, concisa y atractiva.

**Banner, mantas o vallas.** Los mensajes deben ser más reducidos y concretos, por lo que se puede utilizar para informar sobre un proyecto o una actividad determinada. Estos se pueden colocar en las oficinas municipales, entrada y salida de la municipalidad, llevarlos a eventos donde participe el Concejo Municipal o colocarlos en las entradas, salidas e interior del municipio.

## De forma virtual.

Muchas municipalidades ya usan las tecnologías de información y comunicación para interactuar con los vecinos. Se debe aprovechar esta nueva forma de comunicación que permite llegar a muchas personas a la vez y de manera casi instantánea. Las formas más comunes son las siguientes:

**Portal web.** El portal o página web es un sitio en internet que ofrece al vecino, de forma fácil e integrada, acceso a recursos y servicios relacionados con la municipalidad. Debe incluir información general,

documentos, imágenes, enlaces a otros sitios o foros. En el caso de los foros, estos ofrecen ventajas para las municipalidades, ya que permiten poner contenidos de rendición de cuentas, pero también para los vecinos quienes suelen hacer sus aportes. Estos portales también incluyen accesos a todas las herramientas anteriores con la diferencia que en este espacio se pueden alojar documentos.

Desde hace tiempo esta ha sido la herramienta más común utilizada por empresas, personas particulares o instituciones, para darse a conocer. Es una carta de presentación de la institución.

Los sitios para portales web más usados en la actualidad son los siguientes:



Aunque ofrecen algunas opciones con pago, estos tres sitios son gratuitos. La elección de las plantillas<sup>10</sup> va a depender del uso que se le quiera dar y de quién lo vaya a administrar.

A continuación se indican algunas recomendaciones importantes, para que los portales web sean eficientes:



Joomla!®<sup>9</sup> <http://www.joomla.org/>

WordPress® <https://es.wordpress.com/>

Drupal® <https://www.drupal.org/>

---

<sup>9</sup> Joomla!, WordPress y Drupal son marcas registradas®.

<sup>10</sup> Plantilla o **template** es la página que contiene toda la información de un portal web.

## Cuadro 2: Recomendaciones para la creación de un portal web.

Recomendaciones para un portal web	
1	Elegir la plantilla o <b>template</b> según las necesidades de comunicación de la municipalidad.
2	Personalizar la página con los colores, escudo municipal y estilo apropiados.
3	Conformar un grupo de trabajo en el que participen las ONG, sociedad civil, agrupaciones, empresas, líderes de opinión, de manera que el portal municipal responda a los intereses de todos.
4	Definir un equipo de personas para la administración del portal. Este debe ser multidisciplinar.
5	Incluir a las autoridades municipales en este equipo (concejales, síndicos).
6	Tener un índice de contenidos que incluya información sobre la historia del municipio, su población, datos de la municipalidad, autoridades, organigrama, transparencia, Ley de Acceso a la información Pública, turismo, cultura, entre otros.
7	Agregar información sobre los servicios públicos municipales, oficinas, dependencias, indicando responsable, datos de contacto, funciones, servicios.
8	Dar acceso desde el portal a otras oficinas del Estado en el municipio: salud, educación, seguridad, emergencias, juzgado, TSE, entre otros.
9	Asignar un apartado para transparencia, datos abiertos o rendición de cuentas que sea accesible y fácil de ubicar para los usuarios.
10	Dar acceso desde el portal a todas las demás herramientas virtuales: Facebook, Twitter, blog.
11	Colocar los datos de contacto como el teléfono, dirección y correo electrónico de la municipalidad.

Fuente: Elaboración propia.

**Fotografías.** Los vecinos toman fotografías en todo momento pues muchos tienen teléfonos inteligentes o cámaras de bajo costo. Estas son formas gráficas de rendir cuentas ya que “una imagen vale más que mil palabras”. Las TIC ofrecen muchas herramientas que sirven para crear álbumes de fotos para guardar en Internet y compartir. También se pueden usar las infografías (fotografías con información), con las cuales hacer rendición de cuentas y difundirlas a través de medios digitales.

Las más conocidas son las siguientes:



<b>Flickr®<sup>11</sup></b>	<a href="https://www.flickr.com/">https://www.flickr.com/</a>
<b>Google Plus®</b>	<a href="https://plus.google.com/?hl=es-419">https://plus.google.com/?hl=es-419</a>
<b>YouTube®</b>	<a href="https://www.youtube.com/">https://www.youtube.com/</a>
<b>Instagram®</b>	<a href="http://instagram.com/#">http://instagram.com/#</a>

Todas son fáciles de usar y solo requieren una cuenta de usuario y contraseña. Además ofrecen diversas opciones de edición y capacidad. Para ello se recomienda seguir estos pasos:

**Cuadro 3:** Pasos para el uso de fotografías como medio de rendición de cuentas.

<b>Pasos a seguir para desarrollar un álbum de fotografías</b>	
<b>1</b>	Establecer una estrategia para el uso de una colección de fotografías que incluya estilo, contenidos y tiempo.
<b>2</b>	Implementar el sitio de fotografías que más se adapte a las necesidades de la municipalidad.
<b>3</b>	Crear un álbum para cada actividad.
<b>4</b>	Subir las fotografías al sitio reduciéndolas de peso para que se puedan descargar y ver mejor.

<sup>11</sup> Flickr, Google Plus, YouTube e Instagram son marcas registradas®.



5	Editar las fotografías poniendo el título, descripción, etiquetas, fecha y lugar donde se realizó.
6	Seleccionar la foto de portada para cada álbum.
7	Compartir los álbumes en otras redes sociales.
	Permitir hacer comentarios a las fotos.
9	Registrarlas bajo licencia abierta o Creative Commons <sup>12</sup> para que cualquier persona pueda utilizarlas.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Videos.** Gracias a que son fáciles de hacer con cualquier cámara o teléfono inteligente, pueden servir para hacer denuncias o dar información, por esta razón se constituyen una herramienta muy útil para la rendición de cuentas.

Existen varias plataformas o sitios de internet disponibles pero las más usadas son las siguientes:



YouTube® <sup>13</sup>	<a href="http://www.youtube.com/">http://www.youtube.com/</a>
Vimeo®	<a href="https://vimeo.com/">https://vimeo.com/</a>
Vevo®	<a href="https://vevo.com/">https://vevo.com/</a>

Cualquiera de estas plataformas es de fácil manejo. Otra forma recomendable es grabar en directo las reuniones de rendición de cuentas para comprobar que sean participativas y que después se puedan consultar. Estas plataformas cuentan con estadísticas que dan a conocer desde donde están viendo los videos, cuando y por cuanto tiempo.

<sup>12</sup> Licencia que permite usar la información disponible en la web sin fines comerciales <http://gt.creativecommons.org/> "Con un método simple, Creative Commons permite a los autores determinar, de forma libre y voluntaria, y antes de que el permiso sea solicitado, los usos que deseen permitirles a otros, de acuerdo con las posibilidades que la moderna tecnología puede ofrecer"

<sup>13</sup> YouTube, Vimeo y Vevo son marcas registradas ®.

#### **Cuadro 4:** Pasos básicos para la creación de un canal de videos.

Para la creación de un canal de videos se recomiendan los siguientes pasos:

<b>Pasos a seguir para una colección de videos</b>	
<b>1</b>	Establecer una estrategia para el uso de un canal de videos que defina el estilo, contenidos, publicaciones, edición y administradores.
<b>2</b>	Implementar el canal que mejor se adapte a las necesidades y política de comunicación de la municipalidad.
<b>3</b>	Agruparlos en colecciones de videos según temas de interés general.
<b>4</b>	Subir los videos adaptándolos al formato de la plataforma.
<b>5</b>	Editar los videos según sea necesario. Agregarles un título, descripción, etiquetas, fecha y lugar donde se realizaron.
<b>6</b>	Compartir los videos en otras redes sociales.
<b>7</b>	Permitir hacer comentarios a los videos.
<b>8</b>	Registrarlos bajo licencia abierta o Creative Commons para que cualquier persona pueda utilizarlos.
<b>9</b>	Activar las estadísticas sobre reproducción de videos.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Redes sociales.** Una red social es un medio de comunicación que se centra en encontrar gente para relacionarse en internet. Estas han llegado a toda la población de forma muy rápida, no importando el país, la cultura, la clase social o el idioma. Además su uso ha logrado cambios y transformaciones de países enteros.

La mayoría de municipalidades del país disponen de cuenta en una o varias redes sociales y las usan para promocionar el municipio y mantener una comunicación más directa con los vecinos. Por la rapidez con que llega a todas las personas de manera directa o indirecta se recomienda usar y optimizar esta herramienta en la rendición de cuentas.



Existen varias redes sociales, pero la más común es **Facebook**<sup>14</sup> <http://www.facebook.com/> por lo que las recomendaciones son:

Recomendaciones para el uso de Facebook	
1	Crear una página de seguidores en lugar de un perfil personal <sup>15</sup> .
2	Establecer una política de publicaciones que incluya contenidos, estilo, temas, tiempos.
3	Definir los administradores de la página.
4	Personalizar la página con la imagen y colores de la municipalidad.
5	Permitir publicar y hacer comentarios de los vecinos o seguidores que visitan la página.
6	Fomentar en esta página la transparencia y participación ciudadana.
7	<b>Promover la publicación de post o mensajes por las autoridades municipales: alcalde, síndicos y concejales, lo cual hará que los vecinos se interesen y confíen más en la administración municipal.</b>
8	Difundir la página, a través de otras herramientas o redes sociales, con el propósito que los vecinos la visiten.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Sistema de mensajes breves o microblogging.** El sistema de mensajes breves o microblogging permite una comunicación casi instantánea con los vecinos que usan esta herramienta.

Estas se usan para el envío de noticias, avisos, o mensajes entre amigos. Es una forma de compartir información que parece interesante para los seguidores. En las municipalidades también se está empezando a usar este medio pues permite informar de manera corta y rápida sobre lo que está ocurriendo. Por esta razón es una herramienta apropiada para rendir cuentas sobre temas puntuales.

<sup>14</sup> Facebook es marca registrada ®.

<sup>15</sup> Este sitio permite crear perfiles personales pero es preferible una *fan page*.

La plataforma más usada es **Twitter**<sup>16</sup> <http://www.twitter.com/> Las recomendaciones para su uso son las siguientes:

**Cuadro 6:** Recomendaciones básicas para la creación de una cuenta en Twitter.

Recomendaciones para el uso de Twitter	
1	Crear una cuenta propia de la municipalidad.
2	Personalizar la cuenta con la imagen y colores de la municipalidad. <sup>17</sup>
3	Definir los responsables de la administración de la cuenta.
4	Difundir la cuenta a través de otras herramientas o redes sociales
5	Establecer una política de publicaciones que incluya temas, tiempos, redacción, etc.
6	Fomentar en este perfil la transparencia y participación ciudadana.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Blog.** Un blog es un sitio web o portal de internet en el que una o varias personas publican a la vez textos o artículos. Cada persona conserva siempre la libertad de dejar publicado el tiempo que desea y es común que los propios lectores participen activamente a través de sus comentarios.

Este instrumento permite publicar información valiosa en formato de texto, y adicionalmente admite adjuntar archivos, imágenes y videos. Es posible poner un acceso desde las redes sociales hacia el portal o viceversa para que estas herramientas estén unidas y sean visibles para el vecino.

---

<sup>16</sup> Twitter es marca registrada.

<sup>17</sup> Twitter ofrece la opción de tener una vista rápida de los mensajes publicados en esta red social desde el portal de la municipalidad.

<b>Blogger</b> ® <sup>18</sup>	<a href="https://www.blogger.com/home?pli=1">https://www.blogger.com/home?pli=1</a>
<b>LiveJournal</b> ®	<a href="http://www.livejournal.com/">http://www.livejournal.com/</a>
<b>WordPress</b> ®	<a href="https://es.wordpress.com/">https://es.wordpress.com/</a>
<b>Joomla!</b> ®	<a href="http://www.joomla.org/">http://www.joomla.org/</a>

Las recomendaciones para el uso de un blog son las siguientes:

Recomendaciones para crear un blog	
<b>1</b>	Elegir el formato de blog más adecuado para la municipalidad .
<b>2</b>	Personalizar el formato con el escudo, los colores y el estilo de la municipalidad .
<b>3</b>	Definir un plan de publicación de contenidos de rendición de cuentas que incluya <b>post</b> , fotografías , videos, informes y otros artículos .
<b>4</b>	Asignar la administración y el mantenimiento del blog al mismo equipo responsable, que se ocupe de las demás herramientas .
<b>5</b>	Clasificar y ordenar la información, de tal forma que sea de fácil búsqueda a todo visitante del blog.
<b>6</b>	Permitir a los visitantes del blog hacer comentarios.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Por teléfono.



Otra manera de rendir cuentas o dar información a los vecinos es a través del teléfono. En muchas municipalidades, dependiendo de su tamaño, cuentan con un centro de llamadas o **call center**. La persona que atiende el teléfono debe disponer de la misma información que se entrega en la reunión de rendición de cuentas, esta persona debe conocer el portal web, las redes sociales y demás herramientas utilizadas por la municipalidad, para tener elementos suficientes e invitar a los vecinos a consultar sus inquietudes a través de estos medios.

<sup>18</sup> Blogger, LiveJournal, WordPress y Joomla! son marcas registradas ®.



El servicio de mensajes cortos o SMS (*Short Message Service*) está disponible en todos los teléfonos celulares. Estos son administrados desde una plataforma por internet. La Municipalidad crea una base de datos con todos los números de teléfono de los ciudadanos ordenados por categorías (mujer/hombre, edad, lugar de residencia, pertenencia a grupos organizados o etnia). La municipalidad puede enviar mensajes invitando a alguna actividad de rendición de cuentas, o dando a conocer información importante en momentos clave y así mantener comunicación directa con la población.

Estas son las recomendaciones indicadas para su aplicación:

Recomendaciones para plan de mensajes de texto
Crear una política para el uso de esta herramienta de comunicación con los vecinos.
Seleccionar la compañía telefónica que mejor se adapte al objetivo que se persigue, incluyendo el servicio de atención y el costo.
Establecer un equipo de personas que se ocupen de la administración.
Tomar un período de prudencial (aproximadamente 3 meses) para elaborar la base de datos con todos los teléfonos de los vecinos, los cuales pueden recopilarse en las actividades y eventos municipales. Esta base de datos debe estar en constante actualización.
Hacer un plan de divulgación para informar a toda la población de este nuevo servicio municipal.
Diseñar un plan de mensajes diario, semanal o mensual y programarlo desde internet.

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se presenta un resumen general con algunas sugerencias que deben considerarse para alcanzar una eficaz rendición de cuentas municipal.

## Cuadro 9: Sugerencias generales básicas para la rendición de cuentas efectiva.

Sugerencias generales	
1	Contar con la voluntad política de las autoridades municipales para garantizar la efectividad del uso de estas herramientas.
2	La utilización de estas herramientas debe responder a las políticas públicas municipales, emanadas del Concejo Municipal, en la consecución de un gobierno abierto y participativo.
3	Contar con una estrategia de comunicación efectiva, que incluya la administración eficiente de estas herramientas de rendición de cuentas, así como su constante actualización.
4	Las herramientas utilizadas deberán responder al público a donde van dirigidas.
5	La Municipalidad debe contar con una cuenta de correo electrónico personalizada de la cual derivarán las demás cuentas.
6	Todas las herramientas deben ser administradas por un solo equipo de trabajo multidisciplinario que debe incluir como mínimo al presidente de la “Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” del Concejo Municipal. Este equipo debe ser nombrado mediante acuerdo del Concejo Municipal.
7	Informar a las autoridades, a los funcionarios y empleados municipales sobre las herramientas de rendición de cuentas que se utilizarán y el plan de comunicación.
8	Informar a los vecinos utilizando todos los medios de comunicación disponibles (papelería, carteles, afiches, banners) sobre la existencia de estas herramientas y su utilización para comunicarse con la administración municipal.
9	Contar con una guía de estilo propia de la municipalidad, con el propósito de guardar la uniformidad en la aplicación de todas las herramientas utilizadas (colores, escudo, tipo de letra, imágenes).
10	Establecer una política efectiva que responda a los momentos críticos, propios de una democracia abierta y participativa y de crisis en general (vecinos inconformes, problemas sociales, desastres naturales, entre otros).
11	Todas las herramientas utilizadas deben estar bajo licencia Creative Commons, con el propósito que cualquier persona pueda usar la información que estas contengan.
12	Todas las herramientas deben estar concatenadas de tal forma que cada una presente información sobre las demás.

## Mecanismos de retroalimentación de los vecinos.

Además de las reuniones para rendir cuentas, hay otros mecanismos mediante los cuales los ciudadanos también pueden hacer sugerencias o solicitudes a las autoridades municipales. A continuación se citan algunos y sus características:

**Buzón de sugerencias.** Este buzón es una caja de metal o plástico que se coloca en los lugares más visitados de la municipalidad. Permite recibir todos los comentarios, propuestas, quejas y sugerencias de los ciudadanos. Cada día una persona se ocupará de retirar las hojas con sugerencias y pasarlas al Departamento de Comunicación. Al final de un período se hará un informe sobre las sugerencias recibidas.



### Buzón de sugerencias

Ubicado en un lugar visible.

Un letrero que lo anuncie y la forma de hacer sugerencias

Con hojas en blanco para los comentarios.

Sugerencias a través de **medios virtuales.** Otra forma de hacer sugerencias es a través de las herramientas que se han comentado antes como el portal web, un blog o las redes sociales. Para ello se sugiere que se asigne un lugar visible donde los vecinos puedan entrar y dejar sus comentarios. La información que se reciba debe ser administrada por el Departamento de Comunicación.

Actualmente existen varias herramientas disponibles que permiten a los vecinos hacer preguntas, quejas o reclamos -PQR- en la web. Las municipalidades utilizan estos mecanismos para conocer la opinión de los vecinos con el propósito de tomar decisiones más acertadas a las necesidades sentidas de la población.

Para su uso se hacen las siguientes propuestas:



**Cuadro 10:** Recomendación para la recepción de sugerencias de los ciudadanos.

<b>Recomendaciones para PQR</b>	
<b>1</b>	Contar con un equipo de comunicación preparado y capacitado.
<b>2</b>	Asignar responsables para cada uno de los mecanismos de sugerencias.
<b>3</b>	Elegir la herramienta más apropiada para la municipalidad.
<b>4</b>	Crear una base de datos con la información proveniente de las distintas fuentes (buzón, medios virtuales, PQR).
<b>5</b>	Elaborar informes mensuales al Concejo Municipal con los datos extraídos.
<b>6</b>	Establecer mecanismos de respuesta inmediata en caso de información urgente o confidencial.
<b>7</b>	Crear un comité interno para la evaluación de las sugerencias recibidas; por su naturaleza, lo ideal es que esta función la realice la “Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” del Concejo Municipal.
<b>8</b>	Informar a todos los vecinos de la existencia de esta forma de comunicarse.

# Capítulo 4.

Evento de rendición de cuentas.

La forma más completa para realizar una actividad de rendición de cuentas es durante un evento público presencial.

En la actividad deberán estar presentes:

- El Concejo Municipal en pleno.
- Las instituciones del Estado representadas en el municipio.
- Las autoridades comunitarias.
- Los representantes de las agrupaciones, los invitados y el público en general.

Se deben establecer las reglas que regirán en el evento:

- Ver y escuchar la información que rendirán las autoridades municipales.
- Potestad de los asistentes a hacer preguntas.
- Entrega de un informe por escrito.
- Usar las tecnologías de información y comunicación implementadas en la municipalidad.

A continuación se presentan los pasos recomendados para una reunión modelo.

## **Paso 1. Base legal.**

El ejercicio de rendición de cuentas se basa legalmente, iniciando con la Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, y la Ley de Acceso a la Información Pública, con el objetivo de darle cumplimiento. Para ello se tendrá en cuenta la información presentada en el capítulo dos (2) sobre quién y a quién se debe rendir cuentas.

## **Paso 2. Responsable del evento.**

La organización de esta actividad requiere una excelente coordinación del equipo multidisciplinario responsable, buen manejo de

información, organización logística, control de los medios de comunicación, entre otros.

Tomando en consideración la experiencia y capacidad, se recomienda que el responsable de este equipo sea alguno de los siguientes funcionarios municipales: gerente municipal, director de la DMP, secretario municipal, director de comunicación o Relaciones Públicas. Igualmente puede ser un concejal o síndico asignado por el Concejo Municipal, que reúna las mismas características de conocimiento, capacidad y liderazgo.

El responsable del evento debe poseer las siguientes cualidades:

#### **Cualidades del responsable ...**

- Visión estratégica de la municipalidad.
- Conocimiento de las leyes sobre rendición de cuentas.
- Conocimiento sobre participación ciudadana y transparencia.
- Buenas relaciones con los medios de comunicación local y nacional.
- Relación directa al alcalde y concejo municipal.
- Facilidad en el manejo de equipo humano.
- Experiencia en organización de eventos públicos.
- Excelente relación con la población.
- Disposición, responsabilidad y eficiencia en el trabajo.

El equipo de trabajo responsable debe coordinar estas áreas:

#### **Qué áreas debe coordinar...**

- Anunciar el evento con anticipación
- Comunicación con invitados e instituciones.
- Preparar la información que se va a exponer.
- Preparación del lugar donde se realizará el evento de rendición de cuentas.
- Mobiliario, equipo y sonido.
- Medios audiovisuales y retransmisión en vivo.
- Redes sociales y otras herramientas de información y comunicación.
- Alimentación.
- Seguridad interna y externa.

### Paso 3. Información necesaria.

En el capítulo dos (2) se indica la información necesaria que la municipalidad debe preparar para rendir cuentas que por ley le compete. Sin embargo, debido a que la rendición de cuentas es basta y continua, no se pueden abordar todos los temas en una sola sesión, por tal razón se debe identificar cuál es el punto focal del evento y sobre ello preparar la información suficiente y documentada. Esta situación permitirá dividir la rendición de cuentas en reuniones similares, como mínimo cada cuatro meses, tal como lo indica la ley. Adicionalmente existe información que no es necesario presentar en un evento público, pues esta puede trasladarse a la población a través de los medios de comunicación, redes sociales o portal web.<sup>19</sup>

Es recomendable que esto quede claro en un manual o política de rendición de cuentas que tenga la municipalidad. Igualmente toda la información debe estar en formatos estandarizados para facilitar su entendimiento y difusión.

Por lo tanto se sugiere que la información que se dé a conocer sea la siguiente:

**Cuadro 11:** Sugerencia de información básica para una reunión pública de rendición de cuentas.

Actor clave	Información
<b>Alcalde Municipal</b>	Viajes realizados, gastos incurridos y si estos han sido financiados por la institución organizadora o por la municipalidad; visitas realizadas; reuniones fuera de la municipalidad; gestiones con agrupaciones, empresas, diputados, otros organismos del Estado
<b>Concejo Municipal</b>	Comisiones de trabajo y sus avances.
<b>Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, DAFIM</b>	Resumen de ingresos y egresos mensuales; fuentes de financiamiento; deuda pendiente; depósitos con fondos públicos; procesos de cotización y licitación; contratación de bienes y servicios; donaciones recibidas.
<b>Dirección Municipal de Planificación, DMP</b>	Proyectos ejecutados y en ejecución; montos invertidos; empresas contratadas para la ejecución de los proyectos; planes elaborados; fotografía.

<sup>19</sup> Artículo 10, incisos del 1 al 29. Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008.

**Otras oficinas**

Servicios Municipales, Comunicación Social, Oficina Forestal, Oficina Municipal de la Mujer, Cultura y Deportes. De estas oficinas se puede presentar información sobre nuevos servicios, ingresos generados, usuarios o reclamaciones.

**Ley de Acceso a la Información Pública, LAIP**

La información que corresponda según lo que ya se haya dado a conocer en reuniones previas y publicado en otros medios.

## **Paso 4. Envío de información previa para su análisis.**

Una vez se ha decidido la información sobre la que se quiere rendir cuentas, esta se debe preparar y enviar a los participantes de la reunión, como mínimo con 3 semanas de anticipación. Se puede remitir en forma digital o física, la cual debe estar acompañada de un documento que indique el procedimiento que se seguirá para hacer una participación efectiva.

Otras formas para alcanzar una participación efectiva, son las siguientes:

**Remitir la información de manera individual y recibir respuestas durante la reunión.**

**Organizar mesas técnicas temáticas abiertas al público, donde se analiza la información y se presentan propuestas de solución.**

**Organizar reuniones con sectores representativos de la población donde exista un espacio para analizar la información (COMUDE, COCODE, sociedad civil, sector público, empresarios) para presentar propuestas en la reunión.**

## **Paso 5. La convocatoria.**

El equipo responsable de la actividad deberá hacer un listado de las personas y entidades que se invitarán. Este listado debe estar acorde a dos ejes puntuales: el objetivo de la actividad y las personas o entidades involucradas legalmente en este tema. Luego se remite al Concejo Municipal a través del alcalde para su aprobación. El listado aprobado se remite al responsable de la comunicación para realizar la convocatoria efectiva.

Para el caso de una reunión general de toda la población, la lista de invitados podría ser la siguiente

Lista de invitados
Todos los miembros del COMUDE del municipio.
Representantes de los COCODES hasta un número de 20, designados por los coordinadores.
Alcaldes Auxiliares de todas las comunidades.
Representantes de entidades públicas con presencia en el municipio: Supervisión Educativa, Tribunal Supremo Electoral, hospitales y centros de salud, Juzgado de Paz, RENAP, Ejército, Bomberos Municipales, PNC.
Representantes de entidades civiles locales que sean convocados, que podrían ser: empresarios y comerciantes, agrupaciones de vendedores, taxistas, microbuses, buses extraurbanos, moto taxis, mercado, artesanos, agrupaciones religiosas, agrupaciones deportivas, ONG locales, cooperación internacional.
Participantes virtuales: se les informaría por medio del sitio web y las redes sociales.
Invitados especiales.

La convocatoria se haría de esta manera:

Autoridad	Persona que convoca.
<b>Quién</b>	A quien se convoca.
<b>Fecha</b>	Fecha de la reunión: día, mes, año y día de la semana.
<b>Horario</b>	Horario de la reunión y tiempo aproximado de duración.
<b>Lugar</b>	Indicar de forma clara el lugar exacto de la reunión con dirección, teléfono, persona de contacto y confirmación de asistencia.

<b>Motivo</b>	El motivo de la convocatoria y el objetivo que se pretende alcanzar.
<b>Ley</b>	Colocar la base legal que ampara la reunión convocada.
<b>Autoridades</b>	Autoridades que participarán en la actividad.
<b>Grupos de interés</b>	Grupos de interés que participarán en dicha reunión.
<b>Temas</b>	Temas sobre los cuales se rendirá cuentas.
<b>Contacto</b>	Anotar los datos de la municipalidad: teléfono, correo electrónico y persona de contacto.

**Fuente:** Elaboración propia.

La convocatoria puede ser impresa y entregada en forma personal o enviada por correo ordinario, pero también remitida por correo electrónico. De igual forma se pueden utilizar los medios de comunicación local o redes sociales, para hacer un llamado a los vecinos a participar.

## **Paso 6. El moderador.**

La actividad debe contar con un maestro de ceremonias, moderador o presentador, que dirija el evento, controle los tiempos, lleve la agenda y establezca las normas de comportamiento durante la reunión. Se requiere que previamente se le haya dado una inducción sobre el motivo y el objetivo final que se espera alcanzar. En aquellos municipios donde haya varios grupos étnicos y se hablen varios idiomas, es necesario contar con un moderador que traduzca la información.

## **Paso 7. Normas de comportamiento.**

Para que la actividad sea eficaz, se requiere el cumplimiento de ciertas normas, las cuales deben establecerse con anticipación. Es recomendable que se coloquen en carteleras en distintos lugares del salón y pedirle al moderador que las lea al inicio de la reunión.



Algunas sugerencias de normas de comportamiento podrían ser:

<b>Normas de comportamiento</b>
Puntualidad y respeto de los tiempos de la reunión.
Seguir las indicaciones del personal que se encarga de la recepción y ubicación de los participantes.
Respetar el orden de la agenda programada.
Mantener los celulares apagados o en vibrador.
Argumentar sin agresión.
Escuchar a otros y respetar el turno de la palabra.
Las intervenciones deben ser cortas y directas.
Disposición al cambio y amplitud de criterio.
Hacer las intervenciones en el idioma de su preferencia.
Mostrar una actitud positiva.
Tolerancia ante otros criterios.
Buscar el consenso y actuar con empatía.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Paso 8.** El programa.

Elaborar un programa previo, que se revise con las autoridades municipales y con el equipo coordinador de la reunión, y una vez acordado se informe a las personas que van a tener participación. Para ello se recomienda que el programa se adapte a las características de la reunión que se vaya a celebrar.

Debe contener las siguientes partes:

1

La parte protocolaria que podría ser:

- Invocación a Dios.
- Ingreso de la bandera y pabellones.
- Entonación del Himno Nacional y otros himnos.

2

La segunda parte tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- Presentación de objetivos de la reunión.
- Presentación de la información pública, que puede incluir entre otros temas:
  - o Proyectos terminados y en proceso.
  - o Estado de ingresos y egresos municipales por fuente de financiamiento.
  - o Actividades propias de la gestión municipal.
  - o Avances de trabajo de las oficinas municipales.

3

Luego se da el espacio para las preguntas y respuestas y se cierra la reunión con la despedida.

## **Paso 9. Lugar de la reunión.**

El lugar donde se va a llevar a cabo la reunión debe tener la capacidad suficiente para un número elevado de participantes y disponer de iluminación y sonido apropiados. Además se recomienda lo siguiente:

### Cuadro 13: Recomendaciones para el lugar de la reunión.

Recomendaciones para el lugar de la reunión	
1	Coordinación previa con el equipo de logística y mobiliario.
2	Tomar en consideración el clima y época del año en que se celebre la reunión.
3	Colocar una tarima donde se ubique el Concejo Municipal, funcionarios y el moderador.
4	Decorar el salón con afiches, carteles promocionales, anuncios, flores o adornos.
5	No colocar elementos que distraigan la atención de los vecinos.
6	Ubicar de forma clara las salidas de emergencia y otros servicios
7	Coordinar con los Bomberos Municipales, Policía Nacional Civil, Policía Municipal y Centro de Salud en caso de emergencia.

## Paso 10. Fotografías, video y retransmisión en vivo.

Las tecnologías de información y comunicación también permiten que la rendición de cuentas llegue a personas no presentes en la reunión. Este propósito se alcanza a través de la retransmisión en vivo del evento, o su grabación para luego proceder a su publicación mediante una cámara, una computadora y señal de internet. Estos son algunos programas gratuitos disponibles:

**Ustream®**<sup>20</sup>

<http://www.ustream.tv/>

**LiveStream®**

<http://new.livestream.com/>

**YouTube® Streaming**

<https://www.youtube.com/>

<sup>20</sup> Ustream, LiveStream y YouTube son marcas registradas ®.

Posteriormente, estos videos se suben al canal de videos de la municipalidad. Estos mismos contenidos se pueden retransmitir a través de televisión por cable o circuito cerrado.

Es importante dejar constancia de los principales momentos y personas participantes en la reunión. Para ello se tomarán fotografías las cuales servirán para la elaboración de informes y adicionalmente se podrán compartir en las redes sociales.

## **Paso 11. Las presentaciones.**

Otro aspecto importante que se debe considerar al momento de preparar el evento de rendición de cuentas es la forma más efectiva de hacer llegar esta información a los vecinos. Por esta razón, se debe procurar eficientar el uso de la tecnología disponible (computadora, proyector, pantalla, documentos digitales).

A continuación se dan algunas recomendaciones:

**Cuadro 14:** Recomendaciones para la elaboración de una presentación en una actividad de rendición de cuentas.

<b>Presentación efectiva</b>	
1	Formato sencillo que facilite su exposición y comprensión (Word, Power Point, Excel).
2	Si fuese posible utilizar Prezzi u otro programa de presentaciones
3	No contener más de 18-20 diapositivas.
4	Se debe elaborar con colores y fondos contrastantes, dependiendo de la iluminación.
5	Contener texto y números sin estar muy sobrecargada.
6	Usar imágenes o videos que complementen la información.

7	Utilizar la misma plantilla o estilo que represente a la municipalidad.
8	El presentador debe estar empoderado de la presentación.
9	Elaborada en un lenguaje sencillo evitando palabras difíciles.
10	El presentador la deberá comentar también en el idioma local mayoritario.
11	Aclarar que la información presentada será ampliada en papel o en formato digital.

## Paso 12. Preguntas del público.



Un elemento que no puede faltar en un evento de rendición de cuentas, es el espacio de intercambio de preguntas y respuestas del público participante y las autoridades municipales; podría ser en dos modalidades:

- Entrega de las boletas de preguntas junto con la convocatoria.
- Entrega de boletas durante la reunión.

En este momento es muy importante el trabajo del moderador, quien debe tener las instrucciones precisas de cómo actuar para alcanzar un resultado positivo.

Existen varios mecanismos para permitir la participación ciudadana al final de la reunión, lo cual dependerá del tipo de reunión, del formato y de los participantes.

## Cuadro 15: Sugerencias para ruegos y preguntas del público.

Sugerencias para las preguntas del público	
1	Entregar a los asistentes una boleta para formular sus preguntas cuando se inscriban en la mesa de registro.
2	Indicar en la boleta el nombre de la persona, el lugar de procedencia, a quien va dirigida y la pregunta.
3	Recoger las boletas al final de las presentaciones y entregarlas al moderador.
4	Revisar las preguntas y ordenarlas por tema y similitud. Esta actividad la puede hacer el moderador.
5	Elegir, al menos, dos preguntas de cada tema, leerlas y luego alguna autoridad o funcionario municipal resuelve la inquietud planteada.
6	Establecer un tiempo concreto para las preguntas.
7	En el caso que haya tiempo suficiente, se pueden responder todas las preguntas.
8	Cuando el tiempo no es suficiente, las preguntas pendientes se pueden responder través de los medios escritos como el tablón de anuncios o los medios digitales (portal web, redes sociales).

Fuente: Elaboración propia.

## Paso 13. Seguimiento.

Una vez finalizada la reunión, a la mayor brevedad se recomienda hacer una evaluación con el Concejo Municipal y el equipo responsable del evento. Se revisarán todas las fases de la reunión: preparación, comisiones de trabajo, desarrollo y puntos pendientes.

Se debe dar seguimiento a los compromisos establecidos y las dudas de los vecinos no aclaradas.

Para alcanzar este fin, se debe programar una agenda de audiencias o reuniones en las que se dará respuesta a las inquietudes planteadas y los compromisos asumidos. Al finalizar se publicará el resultado a través del portal web y de las redes sociales, para que los vecinos que no hayan participado en vivo o en línea puedan enterarse.

# Capítulo 5.

Sostenibilidad y sustentabilidad de la rendición de cuentas.



Se recomienda implementar acciones que den continuidad a los procesos de rendición de cuentas para que quede institucionalizada en la municipalidad pues debe ser una práctica para todo gobierno de turno. Hay varias maneras recomendables que son:

**“Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” en el Concejo Municipal.** Esta comisión es la responsable de procurar la participación efectiva de la ciudadanía en la identificación de necesidades y propuestas de solución. Por esta misma razón, en su plan de trabajo deberá incluir un apartado que describa las actividades de rendición de cuentas a la población, la concertación entre los actores sociales y todos estos con las instancias de los organismos del Estado. Para cumplir con este cometido deberá contar con su propio presupuesto de gastos e incluir su partida en el presupuesto anual municipal.



**“Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” en el COMUDE.** Al igual que en el Concejo Municipal, en el COMUDE debe existir esta comisión, la cual deberá ser presidida por un concejal o síndico asignado por el Concejo Municipal y estar integrada por otros representantes. Uno de los puntos de su plan de trabajo será velar por una rendición de cuentas efectiva a la población.

**Oficina de Acceso a la Información Pública.** La ley<sup>21</sup> obliga a todos los organismos del Estado de Guatemala, incluyendo las municipalidades, a crear una unidad de información pública, quien será la responsable de proporcionar toda la información requerida por la ciudadanía, en ejercicio de su derecho de auditoría social. Para cumplir con esta función, esta unidad deberá estar atendida.

---

21 Artículos 19 y 20. Ley de Acceso a la Información Pública. Decreto 57-2008.

por personal calificado, que disponga de toda la información necesaria, debiendo tener un enlace con todas las dependencias administrativas municipales, para trabajar en forma coordinada en el flujo permanente y actualizado de datos públicos. Igualmente debe tener acceso a los otros canales de información municipal y estar ubicada en un lugar visible y accesible a los vecinos.

**Planes municipales.** Es necesario que en los planes de desarrollo del municipio, Plan Operativo Anual, Plan Estratégico Municipal y Plan de Desarrollo Municipal, a corto, mediano y largo plazo respectivamente, se incluya como eje transversal la rendición de cuentas. De la misma forma, las dependencias administrativas internas de la municipalidad deberán estar involucradas y cada funcionario ser responsable de su elaboración y constante actualización.

**Presupuesto anual.** Otra forma de darle continuidad a las acciones de rendición de cuentas es incluirlas en el presupuesto de ingresos y egresos anual que presenta la municipalidad. Para ello se sugiere que la “Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana” procure que los gastos derivados de esta actividad sean incluidos dentro del presupuesto municipal.

**Manual de rendición de cuentas.** Este “Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal” se constituye en una valiosa herramienta, la cual puede tomarse de referencia y realizar las adaptaciones correspondientes, de acuerdo a los objetivos de cada municipalidad. Luego de ser armonizado a los intereses del municipio, deberá ser aprobado mediante punto de acta del Concejo Municipal, con el propósito de que se convierta en política pública municipal y asegurar su trascendencia y continuidad.

---

22 Fuente de imagen [www.registromercantil.gob.gt](http://www.registromercantil.gob.gt)

**Política de rendición de cuentas.** La municipalidad deberá crear una política municipal de rendición de cuentas, la cual será aprobada conjuntamente con el “Manual de procedimientos para la rendición de cuentas”. Esta política debe estar concatenada con los demás planes estratégicos y operativos así como al presupuesto municipal. La política debe ser impulsada por la “Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana”. Para su elaboración se podrá solicitar apoyo a expertos en la materia.

# Capítulo 6.

Gobierno electrónico –  
gobierno abierto.

Según la definición de la Organización de los Estados Americanos OEA, el gobierno electrónico “Es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana”<sup>23</sup>.

El gobierno electrónico empezó a usarse en las administraciones públicas en Latinoamérica desde la adhesión a la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico” aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Chile, 2007<sup>24</sup>. A partir de entonces se introducen los conceptos de eficiencia y eficacia en la gestión pública, transparencia o acceso a la información, participación ciudadana en la toma de decisiones y uso de la tecnología. Todo esto se alcanza a través de la rendición de cuentas.

Aun cuando la mayoría de los esfuerzos por la ejecución de estas acciones se han hecho en el gobierno central, en muchas municipalidades se han realizado gestiones tendentes a crear las condiciones necesarias para la implementación de una estrategia de gobierno electrónico para modernizar su gestión, hacerla más eficiente y mejorar así la comunicación con los vecinos.

## MuNet e-Gobierno

La Organización de los Estados Americanos OEA puso en marcha en el año 2005 el programa MuNet e-Gobierno<sup>25</sup> en 22 municipios de 11 países de Latinoamérica. Posteriormente lo ejecutó en la mayoría de los municipios de Panamá, Costa Rica, Paraguay y 16 municipios de Guatemala. Este programa contempla el compromiso político de las autoridades municipales, la creación de un equipo MuNet municipal, un curso de formación en línea

23 OEA [http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia\\_egov.asp](http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp)

24 <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>

25 Municipios Eficientes y Transparentes <http://bit.ly/1sd2SYN> MuNet es

sobre gobierno electrónico, la puesta en marcha de una línea de base con información de un diagnóstico de eficiencia, transparencia, tecnología y participación ciudadana, la creación de una estrategia municipal de gobierno electrónico y por último la implementación de varias herramientas como un portal web, trámites, compras, quejas y reclamos y seguridad ciudadana.



Todo lo anterior sirve para afianzar el compromiso y las acciones de rendición de cuentas municipales, principalmente a través del uso de la tecnología.

A partir del año 2009 se introduce el concepto de “gobierno abierto” como una evolución del gobierno electrónico en el que se establecen tres principios: la transparencia o información sobre la gestión de la administración; la colaboración entre la administración, las agrupaciones, empresas y la población; y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Un elemento clave son los datos abiertos o la información de la gestión municipal para que esta pueda ser analizada por la población para hacer propuestas de mejora a la gestión y esto se puede hacer a través de los portales web, blog o las herramientas que se han comentado en el capítulo tres (3).

# Capítulo 7.

Caja de herramientas.

A continuación se presenta una “caja de herramientas” con información, documentos y formatos que pueden servir como orientación a las municipalidades para organizar un evento de rendición de cuentas. Estos documentos se deben adaptar según las características de la municipalidad y la política de rendición de cuentas que se vaya a poner en marcha.

## Flujograma o infografía del proceso.

**Figura 1:** Flujograma o infografía de una reunión de rendición de cuentas.





# Nota de convocatoria.

**Nota 1:** Nota convocatoria para reunión de rendición de cuentas.



Sr. \_\_\_\_\_  
<Nombre institución>  
<Ciudad>

Municipio, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Estimado \_\_\_\_\_.

Estamos cumpliendo un año más de gobierno con algunos avances significativos en el desarrollo del municipio. El municipio demanda un trabajo coordinado, programas, planes y acciones concretas que se llevan a cabo gracias al apoyo de ustedes y de todos los vecinos. Por otro lado la Municipalidad apuesta por la transparencia, la eficiencia y el buen gobierno.

Por esta razón respondiendo al artículo 135 del Código Municipal y al artículo 45 del Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en los que se indica "...cada cuatro meses se debe informar al Concejo Municipal de Desarrollo sobre el estado de ingresos y egresos del presupuesto municipal" le invitamos a participar en esta reunión de Rendición de Cuentas del actual Concejo Municipal.

En este evento participará toda la población representada por los organismos del Estado en el municipio, COMUDE, Coordinadores de COCODE, Alcaldes Auxiliares, agrupaciones, ONG, emisoras de radio locales e invitados especiales, siendo estos los temas a tratar:

1. Estado financiero (ingresos y egresos) enero a diciembre
2. Acciones propias de la gestión municipal
3. Proyectos de desarrollo del municipio

Dicha reunión se llevará a cabo el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas en \_\_\_\_\_ y tendrá una duración de \_\_\_\_ horas.

En espera de su confirmación, reciba un cordial saludo,  
Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Alcalde Municipal

# Programa de la reunión.

Se presenta un modelo de programa para una reunión pública de aproximadamente 3 horas de duración:

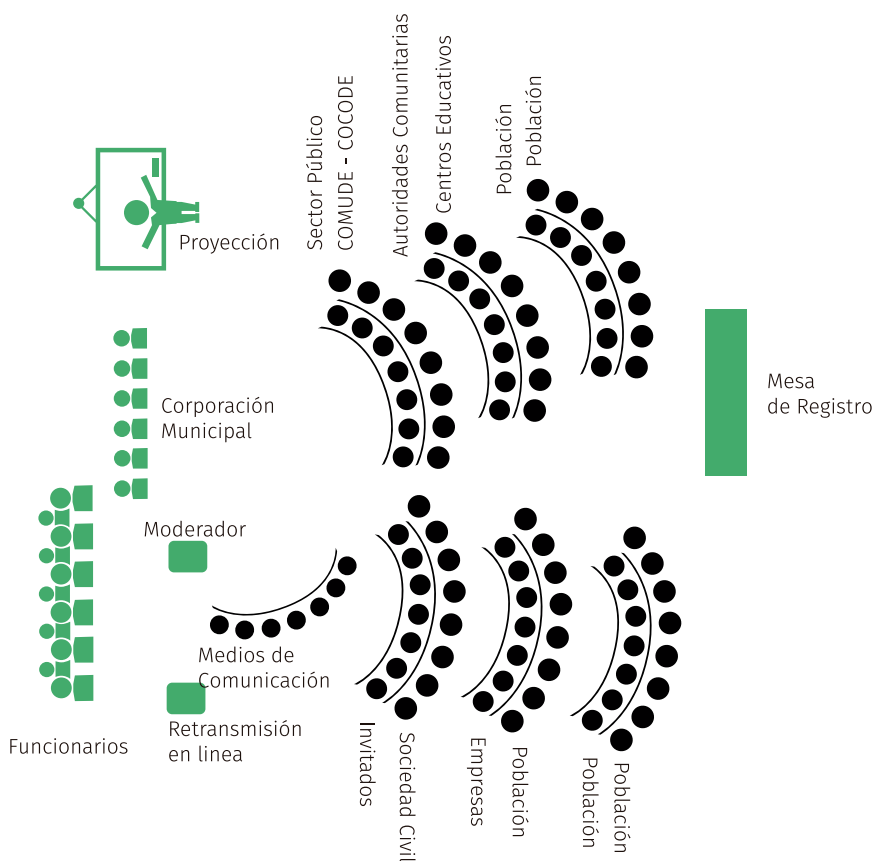
**Nota 2:** Programa para reunión de rendición de cuentas..

 <b>Municipalidad</b> <b>Reunión de rendición de cuentas</b> Fecha _____ Lugar _____ Hora _____ <b>PROGRAMA</b>			
	Punto	Tiempo	Responsable
<b>I PARTE</b>			
1	Invocación a Dios por pastor o representante iglesia católica.	5 min.	
2	Ingreso de la Bandera Nacional y Municipal.	5 min.	Personalidades asignadas
3	Entonación del Himno Nacional.	6 min.	Todo el público
4	Canto de la canción del municipio (si la hubiera).	3 min.	Todo el público
<b>II PARTE</b>			
5	Palabras de bienvenida a la reunión.	10 min.	Miembro del Concejo
6	Informe de proyectos ejecutados.	30 min.	Alcalde municipal
7	Informe de ingresos y egresos.	20 min.	Director DAFIM
8	Informe acciones de gestión municipal.	20 min.	Miembro del Concejo
9	Presentación avances en: 1. Oficina Municipal de la Mujer. 2. Oficina de la Juventud. 3. Dirección Municipal de Planificación. 4. Oficina Forestal y Medio Ambiente. 5. Seguridad ciudadana. 6. Programa de Educación. 7. Programa de Salud. 8. Servicios municipales.	30 min.	Equipo técnico Comisión de descentralización, fortalecimiento municipal y participación ciudadana
10	Preguntas y respuestas.	30 min.	Moderador
11	Palabras de agradecimiento a los	5 min.	Miembro del Concejo

# Logística del salón.

Figura 2: Esquema de distribución de mobiliario y equipo en una reunión.

## Distribución espacio salón municipal



Fuente: Elaboración propia.

# Boleta de preguntas.

**Nota 3:** Formato de boleta para preguntas del público.



## Reunión de rendición de cuentas

Nombre completo:	Procedencia:
Oficina y persona a quien dirige la pregunta:	
Pregunta:	
Teléfono:	Correo electrónico:
Observaciones: en caso su pregunta no sea respondida el día de hoy, la municipalidad s pondrá en contacto con usted para hacerlo posteriormente.	


**Fuente:** Elaboración propia.

# Presentación en Power Point.

Figura 3: Formato de presentación en Power Point.

**Reunión de Rendición de Cuentas**

**Rendición de Cuentas**



Municipalidad

---

Alcalde Municipal  
Municipalidad  
Lugar y Fecha

www.municipalidad.gob.gt

Administración 20\_\_ - 20\_\_

**Reunión de Rendición de Cuentas**


Proyecto de Desarrollo 20\_\_

Fotografía Antes

Fotografía Despues

Lugar	Área	Proyecto	Empresa / Fondo	Monto

**Rendición de Cuentas**



Municipalidad

# Información de proyectos.

**Cuadro 16:** Modelo de información sobre proyectos de desarrollo.



NO.	Nombre	Comunidad beneficiada	Monto	Modalidad	Empresa constructora
<b>PROYECTOS VIA CONTRATACIÓN</b>					
1	AMPLIACIÓN DE CEMENTERIO GENERAL No. 01	CANTON ORIENTE CASCO URBANO	Q. 7867,651,76	VIA CONTRATACIÓN	CONSTRUCCIÓN A LA BENDIÇÃO
2	CONSTRUCCIÓN MURO PERIMETRAL Y PAVIMENTO ALCALDIA AUXILIAR	ALDEA PALO ALTO	Q. 225,000.00	VIA CONTRATACIÓN	CONSTRUCTORA JOSELLI
3	CONSTRUCCIÓN SALON COMUNAL	ALDEA EL RINCONCITO	Q. 849,431.00	VIA CONTRATACIÓN	CONSTRUCTORA EL PRADO
4	CONSTRUCCIÓN ARCO DEL CALVARIO	CARCO URBANO CANTON ORIENTE	Q. 466,900.00	VIA CONTRATACIÓN	CONSTRUCTORA MARCIAL
5	MEJORAMIENTO CALLE DEL SECTOR LOS COYOTES QUE CONDUCE A COLONIA NORUEGA	CANTON PONIENTE	Q. 143,376,75	VIA CONTRATACIÓN	CONSTRUCTORA JOSELLI
6	CONSTRUCCIÓN DE CALLE COMUNIDAD LAS MERCEDES	LAS MERCEDES	Q. 199,250.00	VIA CONTRATACIÓN	TRAZOS Y CONSTRUCCIONES
<b>MANTENIMIENTO DE CAMINOS CON BALASTRO</b>					
26	BALASTRADO DE CAMINO COIOBAL ENCUENTRITOS	LOS ENCUENTRITOS	Q. 70,000.00	ADMINISTRACIÓN	
27	BALASTRADO Y REPARACION DE CAMINO	EL RINCONCITO	Q. 12,000.00	ADMINISTRACIÓN	
28	BALASTRADO DE CAMINO Y AMPLIACION DE TERRENO	CHUCHUCA BAO	Q. 30,000.00	ADMINISTRACIÓN	
29	BALASTRADO CAMINO RURAL Y REPARACION	AGUA ESCONDIDA	Q. 45,800.00	ADMINISTRACIÓN	
30	BALASTRADO CAMINO RURAL Y REPARACION	EL PALENIQUE	Q. 38,500.00	ADMINISTRACIÓN	
31	BALASTRADO CAMINO RURAL Y REPARACION	EL PALENIQUE	Q. 38,500.00	ADMINISTRACIÓN	

# Informe de egresos.

Cuadro 17: Modelo de resumen de egresos



## Rendición de Cuentas

### Municipalidad TOTAL EGRESOS 20\_\_ (ENERO - JUNIO)

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL 20__
Actividades Centrales	Q364,773.74	Q209,505.08	Q562,997.36	Q555,232.38	Q528,959.47	Q473,619.	Q2,695,087.03
Servicios Públicos	Q470,821.75	Q377,566.79	Q436,339.80	Q457,891.91	Q372,241.10	Q619,205.24	Q2,736,056.60
Gestión a la educación	Q5,900.00	Q38,095.00	Q49,020.00	Q235,794.17	Q35,200.00	Q127,605.30	Q491,614.47
Servicios básicos de Salud		Q8,321.11	Q19,242.02	Q13,228.74	Q4,953.65	Q4,953.65	Q50,699.17
Red vial área urbana	Q137,100.00		Q46,252.64	Q26,880.00	Q11,121.55	Q156,300.00	Q377,654.19
Red vial área rural	Q468,508.60			Q307,629.10	Q248,082.02	Q169,298.22	Q,1193,517.94
Deportes y recreación	Q13,235.00		Q13,250.00	Q29,265.00	Q42,667.20	Q13,392.50	Q111,810.70
Desarrollo urbano y rural	Q23,000.00		Q21,1374.04	Q7,091.00	Q60,587.00	Q17,448.00	Q129,500.04
Seguridad ciudadana y control del tránsito			Q25,614.94	Q42,777.14	Q22,610.30	Q14,160.30	Q105,162.68
Deuda pública.							
Totales	Q1,483,339.10	Q633,477.98	Q1,176,090.80	Q1,675,789.44	Q1,326,422.29	Q1,595,983.21	Q7,891,102.82

# Actividades de gestión municipal.

**Nota 4:** Modelo de información sobre gestión municipal.

## ALCALDES AUXILIARES

### 1. ACTA 01-20 \_ de fecha \_ de \_\_\_ de 20\_\_

- a. Reunión alcaldes auxiliares del municipio; tema tratado; presentación de la nueva administración 20\_\_-20\_\_ , y del cuerpo técnico.
- b. Presentación del plan de trabajo de la nueva administración.
- c. Presentación de las autoridades civiles en el municipio.

### 2. Acta 06-20\_ de fecha \_\_ de \_\_ de 20\_\_

- a. Reunión alcalde auxiliares y presidentes de COCODES del municipio, para informar sobre los proyectos del CODEDE del año 20\_\_-
- b. Participación del técnico forestal sobre el programa de incentivos forestales para pequeños proseedores de tieeras forestales y agroforestales.
- c. Se trató sobre el tema en la cual el CODEDE del sector centro en la que solicitan que les pague sus viáticos, capacitación y demás actividades, en base al plan estratégico de los COCODES del sector uno, sector dos y sector centro.

### 3. Acta No.16-20\_ de fecha \_ de \_\_ de 20\_\_

Reunión con Alcaldes Auxiliares y Presidentes de COCODES, el señor Alcalde les da a conocer los 17 proyectos a ejecutarse por el CODEDE y Municipalidad.

## MEDICIÓN DE CONFLICTOS

### 1. Acta No. 05-20\_\_ de fecha \_\_ de \_\_\_ de 20\_\_

Conocimiento de que se sitó al señor\_\_\_\_, quien ostaculizó el paso para los propietarios de bienes inmuebles cercanos accedan a una servidumbre legal de paso pero que no accedió solicitada por las personas agraviadas.

**Fuente:** Elaboración propia.



# Modelo de certificación de práctica.

**Nota 5:** Modelo de certificación de actividades de rendición de cuentas.



Municipalidad de \_\_\_\_\_  
3ª calle 4-50, zona 1  
Telf.: 78924000  
www.municipalidad.gob.gt

EL INFRASCrito SECRETARIO MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE \_\_\_\_\_ DEL  
DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ DE

CERTIFICA: Haber tenido a la vista el libro de Actas de Sesiones Ordinarias del Concejo Municipal, en el cual se encuentra el Acta número ochenta y cuatro guión dos mil \_\_\_\_ (84-20\_\_), de fecha once de noviembre del año dos mil \_\_\_\_, en la cual se encuentra el punto NOVENO el que copiado literalmente dice:-----

NOVENO: El Señor Alcalde Municipal da a conocer a los miembros del Honorable Concejo Municipal la necesidad de implementar e institucionalizar la práctica de buena gobernabilidad teniendo como objetivo principal mejorar la relación de las autoridades municipales con los vecinos a través del fomento de la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana, lo que se logrará a través de la implementación de acciones de rendición de cuentas que por ley están establecidas. Esta rendición de cuentas debe hacerse a lo interno de la municipalidad, a los órganos del Estado y a los vecinos. Todo lo cual viene a fortalecer la el buen gobierno municipal.

De igual forma el Alcalde Municipal y el Concejo Municipal se comprometen a continuar implementando la práctica “Rendición de Cuentas” cuatro veces al año con toda la población y todas las veces que sea necesario comunicar algo a los vecinos utilizando tanto los medios presenciales como virtuales que permite la tecnología.

Dichas prácticas representan un ejercicio de control ciudadano que permite la comunicación directa entre la administración municipal y los vecinos para informar y debatir sobre el gasto público. De manera que se pueda mejorar la administración de los recursos dando así cumplimiento al objetivo de informar a los vecinos acerca de las acciones y los resultados de la gestión municipal. Certifíquese y transcríbese para los efectos legales consiguientes.-

Y para remitir a donde corresponda, se extiende, sella y firma la presente copia certificada, debidamente confrontada con su original en una hoja de papel bond tamaño oficio en el municipio de \_\_\_\_\_ a los dieciséis días del mes de enero del año dos mil \_\_\_\_\_.

F) \_\_\_\_\_ F) \_\_\_\_\_  
<Nombre> <Nombre>  
Secretario Municipal Alcalde Municipal

## Imagen institucional.

Se recomienda diseñar un logotipo que identifique a la rendición de cuentas y que se use en las comunicaciones, medios impresos, digitales, documentos, presentaciones así como en las reuniones que se realicen. Esto hará que los vecinos identifiquen la rendición de cuentas y se sientan más comprometidos con ella.

**Figura 4:** Diseño de logotipo de rendición de cuentas.

## Rendición de Cuentas

Definir el color y la tipografía



Nombre  
municipalidad  
escudo

## Rendición de Cuentas



Logotipo final

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se detallan algunas recomendaciones sobre el logotipo y el uso que se le debe dar.

**Cuadro 18:** Recomendaciones para el uso de un logotipo de rendición de cuentas.

1	El logotipo debe estar incluido en la estrategia de rendición de cuentas municipal.
2	Se puede diseñar internamente o pedir apoyo a algún experto en temas de imagen. O bien se puede hacer un concurso entre la población para elegir el logotipo oficial.
3	El logotipo debe ser claro, directo y llamativo.
4	Se debe incluir en la papelería que se genere para la rendición de cuentas: hojas, fólder, gafetes, convocatorias, programas, informes.
5	Se debe incluir en los afiches, banners, carteles que se impriman informando de alguna actividad.
6	Debe aparecer en el portal web y redes sociales para ir familiarizando a los ciudadanos con el mismo.
7	Su uso debe ser exclusivo para rendición de cuentas y no para otras actividades de la municipalidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

# Modelo de Manual de rendición de cuentas.

Figura 5: Manual de rendición de cuentas de la municipalidad. .



Fuente: Elaboración propia.

# Capítulo 8.

Conclusiones.

**Rendición de cuentas institucionalizada.** En el transcurso de la elaboración de este “Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal” se ha confirmado que la rendición de cuentas continua e institucionalizada, además de ser obligatoria y estar establecida en la ley, fortalece la democracia, el Estado de derecho, fomenta la transparencia y la participación ciudadana, con la consecuente reducción, control y combate a la corrupción.

**Voluntad política del Concejo Municipal.** El elemento más importante es contar con la voluntad política de las autoridades municipales. Un Concejo Municipal comprometido y un equipo de funcionarios preparados lograrán una municipalidad más eficiente y unos vecinos mejor informados y con participación activa. Las autoridades deben tener un plan de rendición de cuentas que contenga la información que se debe publicar, las reuniones, los participantes, el tiempo y los medios a utilizar. Antes de poner en marcha el plan es necesario responder a los requisitos de las leyes vigentes relacionadas al tema.

**Experiencias a nivel latinoamericano.** Algunos municipios de Guatemala y de Latinoamérica ya tienen políticas de rendición de cuentas o han implementado acciones concretas por lo que se pueden tomar estas buenas prácticas como guía y adaptarlas a los objetivos de cada municipalidad.

**Fuentes de información.** Los vecinos disponen de varias fuentes de información por lo que las municipalidades debe tener un plan de rendición de cuentas multicanal, mediante el cual puedan llegar a más vecinos y con mejores resultados. Para cumplir con este cometido se pueden usar las Tecnologías de Información y Comunicación que ya son parte de la vida de todos los guatemaltecos.

**Utilización del “Manual de procedimientos para la rendición de cuentas a nivel municipal” como guía.** En el momento de organizar una reunión de rendición de cuentas se deben tomar en cuenta los pasos indicados en este manual, los cuales garantizarán un buen resultado alcanzando así una mejor relación de confianza entre las

autoridades municipales y los vecinos. Esta confianza hará que la población quiera participar activamente en la identificación de necesidades, propuestas de solución y toma de decisiones sobre el desarrollo del municipio.

**Caja de Herramientas.** En el anexo se presentan varios modelos de convocatoria, programa, logística del salón, formatos de presentaciones, de proyectos, o diagramas de flujo, los cuales no son limitativos, por el contrario, se incluyen con el propósito de orientar las acciones que se aplicarán en la municipalidad en el momento de implementar e institucionalizar la rendición de cuentas como una herramienta de transparencia del quehacer municipal.

# Bibliografía

Boletín e-Gobierno OEA / RedGEALC- N.º 93. Gobierno Abierto: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos en apertura gubernamental? <http://www.graphicmail.com/new/viewnewsletter2.aspx?SiteID=72841&SID=0&NewsletterID=1206020> 20-07-2014

Código Municipal. Decreto número 12-2002. (2002). Guatemala.

Constitución Política de la República de Guatemala. (1985 reformada en 1993). Guatemala.

Documentos COMPES 3654. Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos. (2010). [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf) COMPES, Colombia.

Documentos de Proyectos e Investigaciones. Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe. (2014). [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/S1420739\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/S1420739_es.pdf?sequence=1) (CEPAL)

Emmerich, G. (2004). Transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad gubernamental y participación ciudadana. Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, (2), 67-90.

Guías para la gestión pública territorial: Lineamientos para la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía por las Administraciones Territoriales. (2011). [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/5\\_Guia%20Rendicion%20cuentas%20web.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/5_Guia%20Rendicion%20cuentas%20web.pdf) Departamento Nacional de Planeación, Colombia.

Informe anual 2013: en apoyo del progreso global. (2013). [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2013/Spanish/UNDP\\_AR2013\\_spanish\\_v4-WEB-sm.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/UNDP-in-action/2013/Spanish/UNDP_AR2013_spanish_v4-WEB-sm.pdf) PNUD.



Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto número 11-2002. (2002). Guatemala.

Proyecto Fortalecimiento a las Finanzas Municipales como Herramienta de Desarrollo Local. (2013). Identificación de Buenas Prácticas Locales, indicadores. Guatemala.

Proyecto Fortalecimiento a las Finanzas Municipales como herramienta de desarrollo local. (2013). Instructivo para el llenado de la boleta. Identificación de buenas prácticas locales. Guatemala.

Proyecto Fortalecimiento a las Finanzas Municipales como Herramienta de Desarrollo Local. (2013). Ficha para identificación de buenas prácticas municipales en rendición de cuentas. Guatemala.

Proyecto Fortalecimiento a las Finanzas Municipales como Herramienta de Desarrollo Local. (2013). Instructivo para el llenado de la ficha. Guatemala.

Reglamento a la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. (2002). Guatemala.

Schedler, A. (2004). ¿Qué es la rendición de cuentas?

Serie Macroeconomía del Desarrollo. Experiencias internacionales en transparencia fiscal. (2014).

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35882/S20131071\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35882/S20131071_es.pdf?sequence=1) NU. CEPAL. División de Desarrollo Económico. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Vera, E. I., & Rivera, A. O. (Eds.). (2006). Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control social. CIESAS.

Zalaquet D., J & Palacios Z, P. (2004). Transparencia, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción en América: informe de la reunión regional que tuvo lugar en Santiago de Chile entre el 3 y el 5 de diciembre de 2004.

<http://www.cdh.uchile.cl/media/publicaciones/pdf/17.pdf> Universidad de Chile, Chile Transparente, Centro de Derechos Humanos.







GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

## Proyecto FFM

FORTALECIMIENTO A LAS FINANZAS MUNICIPALES  
COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO LOCAL

