

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**“Formulación de planes estratégicos en las direcciones  
municipales de planificación D.M.P. de un departamento  
de la Región Norte de la República de Guatemala”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Roberto Fernando Dubón Zeledón

Guatemala, octubre 2013

**“Formulación de planes estratégicos en las direcciones  
municipales de planificación D.M.P. de un departamento  
de la Región Norte de la República de Guatemala”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Roberto Fernando Dubón Zeledón (Estudiante)

Lic. Samuel Caal Klarks (Asesor)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
**Examinador**

Licda. Cristina López  
**Examinador**

Licda. Olga Alicia Torres Palencia  
**Examinador**

Lic. Samuel Caal Klarks  
**Asesor**

Dr. Luis Roberto García Leiva  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0075-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE PLANIFICACIÓN D.M.P. DE UN DEPARTAMENTO DE LA REGIÓN NORTE DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA” Presentada por el estudiante Roberto Fernando Dubón Zeledón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.814, de fecha 30 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

**Tutor:** Lic. Samuel Caal Klarks  
**Título:** Administrador de Empresas

**Dirección:** 17 Avenida 28-76 zona 11.  
**No. Teléfono cel.:** 5363-1633  
**No. De Fax**  
**E-mail:** samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 17 de Agosto de 2013.

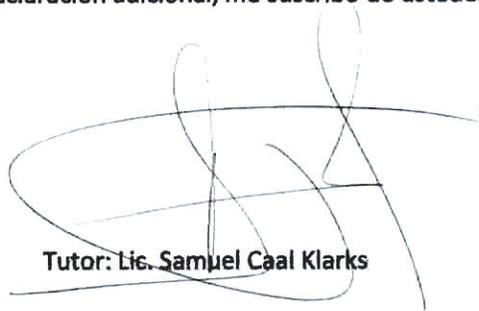
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Formulación de planes estratégicos en las direcciones municipales de planificación D.M.P., de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala” realizado por Roberto Fernando Dubón Zeledón, carné número 201206565, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) y por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de setenta (70) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

Guatemala, 29 de agosto de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Practica Empresarial Dirigida PED, del tema: **"Formulación de planes estratégicos en las direcciones municipales de planificación D.M.P. de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala"** elaborado por el estudiante **Roberto Fernando Dubón Zeledón** de la Licenciatura en Administración de Empresas plan ACA, he procedido a la revisión de la misma, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 977.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **DUBÓN ZELEDÓN, ROBERTO FERNANDO** con número de carné 201206565, aprobó con 72 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.-----

Atentamente,





M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B  
cc Archivo

## **Dedicatorias:**

- A Dios:** Por darme la fuerza, la capacidad, la voluntad y permitirme concluir con éxito una de mis metas.
- A mi madre:** Lcda. M.A. Ivette Anayanci Zeledón López por su lucha, por nunca abandonarme, darme la motivación, el apoyo y por ser el mejor ejemplo de esfuerzo, perseverancia y valores de vida.
- A mis hermanos:** Estuardo Roberto, Ivette Anayanci y Julio Roberto por el apoyo, amor y cariño sincero que siempre encuentro en ustedes los amo.
- A grandes amigas:** Marta Elsa E. De León Marroquín y Adriana Mireia Molina De León Gracias por el amor, apoyo, motivación, paciencia y cariño que me brindaron para alcanzar esta meta, siempre estarán en mi corazón.
- A mis sobrinos:** Andrés Sebastián Dubón Castro, por ser parte de mi motivación para seguir adelante con mucho cariño y Byron Ramiro Tejeda Dubón que desde lo alto siempre ha iluminado mi camino te amo mijito.
- A la señora vicepresidenta:** Lcda. Roxana Baldettí, por el apoyo, la oportunidad que me dio para poder continuar mis estudios y alcanzar esta meta, con todo mi respeto, lealtad, admiración y cariño para usted y su familia.
- A mis amigos:** Mishelle, Claudia (hermanita), Henry, Luis, Chenal, Armando, Meyer, Fedra, Néstor, Matías, Sierra, Heber, Rosy, Mirna, Blanca, Emerson y Javier con mucho cariño y aprecio por ser parte de esta meta.
- A mis compañeros:** Por darme el apoyo en estudios y trabajos en equipo.
- A las universidades:** Universidad Panamericana de Guatemala, por ser la casa de estudios superior que me dio la oportunidad de alcanzar esta meta y la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala por darme mis primeros conocimientos profesionales.
- A las personas que me apoyaron en el logro de esta meta.**

Es la hora de partir, la dura y fría hora que la noche sujeta a todo horario  
(Pablo Neruda)

## Contenido:

Resumen	i
Introducción	iv
Capítulo 1	01
1. Antecedentes	01
1.1 Reseña histórica	01
1.2 Estudios previos	03
1.3 Situación actual	07
Capítulo 2	14
2. Marco teórico	14
2.1 Definición de estado	14
2.2 Aspectos generales de la administración	20
2.3 Planificación estratégica	27
2.4 Guía de resultados	35
2.5 Presupuesto orientado a resultados y planeación estratégica	41
Capítulo 3	43
3. Variables de estudio	43
3.1 Variable de estudio de la tesis	43
3.2 Problemática	43
3.3 Pregunta de investigación	43
3.4 Objetivos	44
3.5 Alcances y limitaciones	44
3.6 Metodología aplicada a la práctica	45
3.7. Instrumentos	45
3.8 Procedimiento	46

Capítulo 4	49
4. Resultados	49
Capítulo 5	61
5. Análisis e interpretación de Resultados	61
5.1 Pregunta central	61
5.2 Estado	62
5.3 Políticas públicas	62
5.4 Planificación	64
5.5 Proceso administrativo	66
5.6 Guía de resultados	68
5.7 Presupuesto orientado a resultados y planeación estratégica	68
5.8 Planificación estratégica	71
Conclusiones	73
Propuesta	74
Referencia bibliográfica	94
Terminología y Acrónimos	96
Anexos	97

## **Contenido de ilustraciones**

Ilustración No. 1	12
Ilustración No. 2	17
Ilustración No. 3	19
Ilustración No. 4	42
Ilustración No. 5	46
Ilustración No.6	48
Ilustración No. 8	50
Ilustración No. 9	51
Ilustración No. 10	52
Ilustración No. 11	53
Ilustración No. 12	54
Ilustración No. 13	55
Ilustración No. 14	56
Ilustración No. 15	57
Ilustración No. 16	58
Ilustración No. 17	59
Ilustración No. 18	60
Ilustración No. 19	63
Ilustración No. 20	65
Ilustración No. 21	67
Ilustración No. 22	70
Ilustración No. 23	72

## Resumen

Para este trabajo de investigación de Práctica Empresarial Dirigida P.E.D., se seleccionó el tema de formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación D.M.P., que son las encargadas de la realización de proyectos municipales comunales, para el beneficio de la población, denominado por razones de confidencialidad de la información un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala.

El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de determinar los factores claves que necesitarían las municipalidades y sus respectivas direcciones municipales de planificación D.M.P., para poder funcionar adecuadamente.

Para lograr el desarrollo de los municipios es fundamental el papel protagónico de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P., como unidades técnicas de las Municipalidades, para efectos del presente estudio se observará si las D.M.P. cuentan con recursos y apoyo necesarios para el cumplimiento de sus funciones, básicamente para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de Planes Estratégico y Operativo de las Municipalidades como Unidades Ejecutoras de la Administración Pública Territorial, muchas veces por falta de cultura de planificar las municipalidades no cumplen con atender las necesidades y aspiraciones de la población, y con la implementación de la legislación nacional como la trilogía de leyes (Código Municipal, Ley de los Consejo de Desarrollo, Ley General de Descentralización) que marca un nuevo modelo de gestión municipal, con la participación de actores claves de la población para planificar el desarrollo desde lo local.

En el primer capítulo, se presenta los antecedentes del problema, reseña histórica del departamento, evolución y situación actual del departamento, detalles que evidenciaron que su cultura, tipo de cultivos de la región y liderazgo en la población, se han fundamentado en esta investigación, los cuales han servido como una guía para determinar el tipo de población, sus costumbres e ideologías; se consideró información preliminar para la realización de un análisis F.O.D.A., que sirvió para situar en el contexto general la

situación de las distintas municipalidades del departamento en el análisis de las direcciones municipales de planificación D.M.P., así como la presentación de los organigramas idóneos de las áreas que están involucradas en el tema de estudio.

En la definición del marco teórico en el segundo capítulo, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron una estructura lógica a la investigación y fueron la base teórica fundamental para sustentar el análisis, donde se detalló las herramientas teóricas y básicas; la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución de planes estratégicos, tácticos, operacionales y su monitoreo y evaluación que se caracteriza para el buen funcionamiento de una organización municipal.

El tercer capítulo, se abordó el planteamiento del problema de, se definió la pregunta de investigación, la cual sirvió como lineamiento para determinar los objetivos general y específicos del estudio. Y determinación de los factores clave que permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo a las diferentes direcciones municipales de planificación en los 8 municipios del departamento.

Ya definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados se presentaron en el cuarto capítulo, se definió el tipo de investigación, los sujetos e instrumentos utilizados y se detalló el diseño del trabajo efectuado. Se expone la información recabada en cuadros y gráficas que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados.

En el quinto capítulo, se presentaron los resultados de la investigación, fueron considerados los conceptos relevantes recopilados en el marco teórico y se confrontaron con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar los procesos susceptibles a mejorar y con sustento técnico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y analizaron en el trabajo de campo, se identificaron las

características del proceso administrativo, la administración pública, la falta de planificación estratégica y evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mejora en los servicios y proyectos municipales.

Se hizo una propuesta a las distintas municipalidades y sus direcciones municipales de planificación D.M.P., recomendándole realizar e implementar una planificación estratégica institucional P.E.I que permitan mejorar las funciones de dichas direcciones y sus procesos municipales, así como un perfil del director municipal de planificación, con sus respectivas funciones, perfil y competencias para el desempeño del puesto en mención.

La propuesta se trabajó en función de una mejora en el funcionamiento de las 8 direcciones municipales de planificación D.M.P., incluye la estandarización de los procesos, realización optima, eficaz y eficiente de los proyectos comunales y finalmente la forma en que se propone manejar la gestión del municipal.

## **Introducción**

El presente estudio consiste en analizar la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación sus siglas D.M.P., en los ocho municipios de un departamento en la región norte de la República de Guatemala, y con el apoyo de las Direcciones relacionadas al tema de planificación territorial de la Secretaría de Planificación y Programación –SEGEPLAN- se logró cubrir la población censada.

En esta investigación se abordan temas relacionados con la planificación que es una de las variables consideradas de medular importancia dentro del proceso administrativo de las organizaciones municipales que buscan con creatividad y esmero lograr o mantener el liderazgo en sus comunidades.

El documento contiene el planteamiento, definición, delimitación e importancia del problema investigado relacionado a las Direcciones Municipalidad de Planificación D.M.P. que son las unidades básicas de planificación municipal, además el marco teórico que fundamenta y explicita la importancia del tema planificación municipal, desde la visión de Estado, Gobierno, Administración Pública, Políticas Públicas, Planes y programas como marco orientador de la Gestión Municipal; como los problemas de funcionamiento y para un mejor entendimiento del problema derivado del tema se han planteado antecedentes que explican de cómo se ha conducido la gestión del gobierno municipal a través de la legislación nacional, dentro de ella cabe mencionar la trilogía de leyes (Código Municipal, Ley de Consejos de Desarrollo y Ley General de Descentralización) la cual ha permitido la participación de actores claves en el desarrollo mediante una planificada gestión del gobierno municipal.

Se pone de manifiesto el resultado de la investigación de campo que recopiló información a través de la aplicación de instrumentos como cuestionario, aplicado a Directores Municipales de Planificación, y la falta de coordinación y trabajo de Instituciones de Apoyo a la Gestión Municipal como INAP, INFOM, SCEP y SEGEPLAN.

Esta investigación es producto de la falta de buena disposición y esfuerzo de funcionarios

y trabajadores municipales de todos los niveles que participan en el proceso de desarrollo del departamento, la ineficiente afectividad de integración de un equipo conformado por miembros de la Dirección Municipal de Planificación D.M.P., la Comisión de Fortalecimiento Municipal del Concejo Municipal y la Asesoría del Instituto de Fomento Municipal INFOM conjuntamente con el Programa para la Descentralización y el Desarrollo Municipal D.D.M. y se desarrolló con el objetivo de determinar mediante los instrumentos adecuados, cuáles son las estrategias y cambios que tendrán que implementar las distintas municipalidades del departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala para poder ser competitivo y poder realizar un plan estratégico adecuado.

La calidad y la innovación en los procesos municipales del departamento, han sido problema, sumado a que es un departamento que su población es poco profesionalizada, que necesita re-inventarse periódicamente, crear sus propias metas y políticas públicas municipales, la falta de alternativas que le permitan ser competitivo.

Como parte de la investigación de problemas a nivel municipal, que pudieran abordarse situándolos dentro de un contexto sujeto a comparación con la parte teórica de la ciencia administrativa, se seleccionó las distintas Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. que son las encargadas de evaluar, planear y realizar proyectos comunales en los distintos municipios del departamento.

Para concretar la investigación, se presentan los respectivos resultados y funcionamiento de las diferentes Direcciones, la nueva estructura organizacional municipal propuesta; donde se especifica el organigrama general y de la dirección municipal de planificación D.M.P., los puestos y funciones, y un perfil del director municipal de planificación, las competencias municipales y funciones que deben cumplir, que se requieren de las distintas dependencias, lo que permitirá sean más eficientes y eficaces al atender a sus usuarios, de quienes a su vez, se espera toda colaboración.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes:

### 1.1 Reseña histórica:

Guatemala está dividida administrativamente en departamentos y municipios. De acuerdo con el artículo 224 de la Constitución Política, la administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales. En correspondencia, el país se divide en 23 departamentos y éstos se subdividen en 331 municipios. Los municipios son considerados como entes autónomos que actúan por delegación del Estado; La descentralización y la autonomía municipal son parte de las corrientes que aparecieron en la década de los ochenta en Guatemala. Con la Constitución de 1985, el marco jurídico otorgó regionalización al país (artículos 225 al 227) y, en su artículo 257.

Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde:

- a) Elegir a sus propias autoridades;
- b) Obtener y disponer de sus recursos; y
- c) Atender los servicios públicos locales.

El ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos. Como ya es costumbre en Guatemala, se sabe que existen varios problemas municipales en las comunidades,

- las autoridades se eligen por ser conocidos en la región, y no por su grado académico o experiencia para el desarrollo y planificación de proyectos en la comunidad o en la iniciativa privada que permita verificar la clase de trabajo que el candidato realizará como alcalde,
- mala costumbre o falta de conocimiento de realizar una planificación, para hacer cualquier actividad se hace y a como salga; y

- no existe la suficiente educación como para realizar una planeación estratégica, y mucho menos una evaluación de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P., como unidades técnicas municipales, o conocer sus elementos formales; como los problemas de funcionamiento.

Por lo que se ha elegido este tema, en las municipalidades de un departamento en la región norte de la república de Guatemala, para contribuir con el mejoramiento de este departamento y como influir en las gestiones municipales, su funcionamiento, gestión y planificación estratégica y encontrar los elementos formales del mismo.

El nombre original de esta región fue Tucurután, a veces escrito como Tuzulutrán, Tezulutlán o Tesulutlán, según lo afirma el Diccionario Geográfico Nacional. Aunque no existe un significado específico acerca de este término, algunos autores enfatizan que se trata de un vocablo que denomina el lugar como “Tierra de Guerra”, debido a la resistencia que los nativos dieron con la presencia española en la misma.

La Asamblea Nacional Constituyente del Estado de Guatemala, en Decreto del 4 de noviembre de 1825 dividió el territorio de la República en 7 departamentos, siendo uno de ellos el de Verapaz. Conforme el artículo 4º. Del citado decreto, la cabecera de la Verapaz lo fue la ciudad de Cobán hasta que por disposición del Ejecutivo del 17 de junio de 1833 la misma pasó a Salamá. Al crearse los departamentos de Alta y Baja Verapaz por acuerdo del Ejecutivo número 181 del 4 de marzo de 1877, la cabecera de Baja Verapaz es Salamá y Cobán la de Alta Verapaz.

El Departamento se encuentra situado en la región Norte de Guatemala. Limita al Norte con el departamento de Alta Verapaz; al Sur con el departamento de Guatemala; al Este con el departamento de El Progreso; y al Oeste con el departamento de El Quiché.

Por su configuración geográfica que es bastante variada, sus alturas oscilan entre los 940,48 y 1.570 msnm, con una temperatura máxima de 27,3 °C y temperatura mínima de 17,7 °C. El departamento está bañado por muchos ríos, entre los principales sobresalen: Panimá, Concepción, Chilasco, San Isidro, Quililá, Cachil, Calá, Negro, Yerbabuena, Chibalam,

Chilaní, Paguezá, Poconi, Chicruz, Xolacoy, Las Vegas, Sajcap, Chirruman, Xeúl, Agua Caliente, Chiac, Saltán y Grande o Motagua. Pero algunos no tienen su específica localización. Cuadrados según datos proporcionados por el Instituto Geográfico Nacional (11:17).

La mayoría de la población profesa el catolicismo romano, aunque los protestantes también tienen una presencia importante, así también las creencias mayas y el misticismo religioso. En porcentaje, el número de seguidores es:

- Católicos: 65%
- Protestantes (Neopentecostales): 25%
- Otros protestantes (Santeros): 6%
- Creencias Mayas: 4%

## **1.2 Estudios Previos:**

En varios departamentos de Guatemala se carece de profesionales al mando de las municipalidades y mucho menos que asesoren a los alcaldes o que integren las direcciones municipales de planificación, por lo que muchos proyectos a nivel municipal no se llevan a cabo, se desconoce por los integrantes cual es la razón de ser de una Dirección Municipal de Planificación D.M.P. La principal meta de cualquier municipalidad, la mejora de su municipio, la atención al vecino, la seguridad de su municipio y el desarrollo del mismo, lo crítico del problema es cómo se resolverán los principales problemas del municipio, si sus autoridades electas y colaboradores de las distintas municipalidades de la región, son personas que ocupan puestos por ser los más conocidos en la comunidad y por ser líderes, pero que no tienen ningún estudio necesario para poder llevar a cabo proyectos que sirvan para desarrollar a sus distintos municipios.

La planificación es un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados, un proceso de planificación conllevará a la atención eficiente de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras. La metodología del marco lógico es una

herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto en la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas del país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica en la valoración del diseño de los proyectos en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo y evaluación del progreso de los proyectos.

Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Por primera vez, hace más de 50 años, la palabra estrategia apareció en la literatura relacionada con la gestión de negocios. El término se tomó del campo militar: estrategias, palabra griega que significa “arte de utilizar los ejercicios en el campo de batalla”. Inicialmente, la estrategia de negocio era sinónimo de planificación a largo plazo. Se basaba en previsiones y valoraciones sobre el futuro, derivadas frecuentemente de la aplicación de métodos y modelos matemáticos. En la mayoría de las grandes empresas, el proceso tradicional de la planificación de las estrategias no tiene la agilidad que requieren la mayoría de los sectores actuales, protagonistas de un cambio.

### **1.2.1. La planificación regional y su relación con el ámbito nacional:**

En América Latina la planificación nacional tiene sus inicios en los años de la posguerra; por su parte, la planificación regional surge en América Latina a fines de los años cincuenta del siglo pasado. En el caso de Brasil la creación de instituciones específicas para llevar adelante el desarrollo regional consistió en iniciativas para estimular el desarrollo económico y social en áreas más pobres del territorio.

Se observa que la planificación regional siguió el mismo modelo en el ámbito nacional, o sea, la optimización de la asignación de recursos económicos. Sin embargo, contaba con ciertas particularidades: las zonas geoeconómicas de las regiones abarcadas por los planes

muchas veces no coincidían con las fronteras geográficas y los instrumentos de política económica eran de carácter nacional. Esto trajo dos consecuencias principales: los efectos de las políticas globales no se propagaron equitativamente entre las diferentes regiones y los líderes regionales tuvieron y tienen poca autonomía en la asignación de los fondos públicos.

El plan regional debe adecuarse a los objetivos nacionales. Dentro de esta lógica, es necesario compatibilizar los objetivos de maximización del producto nacional con la minimización de las disparidades regionales. La coordinación entre las diferentes entidades nacionales es fundamental para la consecución de este objetivo.

La estrategia de adoptar la planificación regional requiere la definición de instrumentos de fomento productivo y de incentivos fiscales para resolver la desigualdad entre las regiones, siendo en definitiva una solución de carácter político y técnico.

Según Juan Peneleu Yojcom (2011) autor de la tesis titulada “Análisis de efectividad de las direcciones municipales de planificación D.M.P. en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades del departamento de Sololá” (Universidad de San Carlos de Guatemala – Instituto Nacional de Administración Pública) expone el planteamiento, definición, delimitación e importancia del problema investigado relacionado a las Direcciones Municipalidad de Planificación D.M.P. que son las unidades básicas de planificación municipal.

Y explica la importancia del tema planificación municipal, desde la visión de estado, gobierno, administración pública, políticas públicas, planes y programas como marco orientador de la gestión , municipal, y para un mejor entendimiento del problema derivado del tema se han planteado antecedentes que explican de cómo se ha conducido la gestión del gobierno municipal a través de la legislación nacional, dentro de ella cabe mencionar la trilogía de leyes (Código Municipal, Ley de Consejos de Desarrollo y Ley General de Descentralización) la cual ha permitido la participación de actores claves en el desarrollo mediante una planificada gestión del gobierno municipal. Por último se pone de manifiesto el resultado de la investigación de campo que recopiló información a través de la aplicación de instrumentos como cuestionario y guía de entrevista, el primero aplicado a directores

municipales de planificación y el segundo a representantes de instituciones de apoyo a la gestión municipal como INAP, INFOM, SCEP y SEGEPLAN.

Dentro del proceso de administrativo de cualquier institución ya sea pública o privada, y como su nombre lo indica, dirección municipal de planificación, la planificación es la parte medular e inicial de cualquier proceso administrativo el cual debe llevar siempre un proceso responsable, diseñado por profesionales y relacionado a las necesidades básicas de la comunidad que son responsabilidad de las municipalidades solucionar.

También entre la investigación podemos mencionar a María Gertrudis Grave Cos (2011) autora de la tesis titulada “La Planificación estratégica como una herramienta administrativa para crear ventaja competitiva del colegio S.M. El Cortijo” (Universidad Mariano Gálvez de Guatemala), en donde plasma que todas las organizaciones en general realizan y diseñan planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas, en la cual las organizaciones diseñan planes a corto, mediano y largo plazo, depende siempre de la magnitud y amplitud de la organización, en donde el éxito de muchas empresas comerciales o industriales radica en una adecuada implementación de un plan y al hacer uso de la planificación estratégica en el área administrativa ha dado lugar a tener una dirección de los recursos y esfuerzos administrativos.

Como un refuerzo a la gestión municipal sustentando importancia encontramos a Ana Victoria Rodríguez (2011) autora de la tesis “La Gestión Ambiental Municipal: Caso de los Desechos Sólidos” (Instituto Nacional de Administración Pública – Universidad de San Carlos de Guatemala) El acelerado crecimiento de la población, urbanización, producción y patrones de consumo de la sociedad guatemalteca han provocado un aumento en la generación de residuos sólidos, haciendo que el manejo de estos se vuelva una necesidad urgente para varias partes interesadas (gobiernos nacionales y locales, sector privado y sociedad civil, etc.). Debido a la falta de sistemas adecuados de manejo de residuos sólidos a nivel de las municipalidades, generalmente, se utilizan botaderos “clandestinos” y vertederos no controlados. El único instrumento legal con que cuenta el Gobierno de Guatemala, en el tema de los residuos sólidos, es la Política de Manejo de Desechos Sólidos, que fue aprobado en el 2005. Dicho instrumento no es suficiente para atender la

problemática del sector. Desafortunadamente, ni la regulación nacional ni la local, sobre el tema, se desarrollan a la misma velocidad que la generación de los residuos, ni las autoridades locales tienen la suficiente capacidad instalada para implementar los instrumentos que se desarrollen, si los hubiera.

Como lo establece el Código Municipal, las municipalidades tienen la responsabilidad de la regulación, operación y manejo los servicios públicos básicos (agua, alcantarillado y residuos sólido), atinadamente, atendiendo al principio de subsidiaridad. Sin embargo, siendo ésta una responsabilidad de estado, no se les puede dejar solas, debido a que en la mayoría de casos, no cuentan con recursos financieros suficientes para emprender obras para toda el área de su circunscripción y porqué no cuentan con los conocimientos y respaldo legal para garantizar la gestión e infraestructura que se necesita.

### **1.3 Situación Actual:**

Las 8 municipalidades de un departamento de la región norte de la república de Guatemala, el departamento en sí, no cuenta con una visión, misión y objetivos específicos, es responsabilidad de cada alcalde electo y en funciones desde el 14 de enero del 2012, realizarlas y cumplirlas en cada una de las distintas municipalidades del departamento; y de trabajar para encaminar al departamento al cumplimiento de esas misiones y visiones para el bienestar de la comunidad, todas las municipalidades tienen los mismos problemas y sus principal característica es que sus directivos en su diferentes estructuras organizacionales han sido nombrados por apoyar campañas políticas de los alcaldes electos, por ser líderes en sus comunidades y la influencia que tienen en la población.

La estructura organizacional idónea de una municipalidad, debería estar encabezada por el consejo municipal, y las respectivas comisiones asignadas al mismo, el cual está integrado por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia, continuo el alcalde municipal quien también es electo por el pueblo del municipio, de aquí se desprenden en línea de mando las siguientes direcciones: dirección administrativa y financiera municipal, la secretaria, la dirección de planificación municipal y la oficina municipal de la mujer.

### **1.3.1 Municipalidad:**

Es la corporación autónoma integrada por el alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en el municipio, de conformidad por la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales.

### **1.3.2 Órgano municipal:**

El concejo municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera municipal. El gobierno municipal corresponde al concejo, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio.

### **1.3.3 Competencias generales del concejo municipal:**

- “La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;
- La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- Control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- Establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación;
- La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;

- La emisión y aprobación de acuerdo, reglamentos y ordenanzas municipales;
- Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal con el propósito de mejorar los servicios;
- Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias y demás unidades administrativas;
- La creación del cuerpo de policía municipal;
- La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio;
- Las demás competencias inherentes a la autonomía del municipio” (Código Municipal, Decreto No. 12-2002 p.73).

#### **1.3.4 Competencias municipales:**

“Le compete a las municipalidades promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida, satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio. Además el abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado, alumbrado público, mercados, administración de cementerios, gestión de la educación preprimaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe, modernización tecnológica de la municipalidad y los servicios públicos municipales y comunitarios, promoción y gestión ambiental de los recursos del municipio.” (Código Municipal, Decreto No. 12-2002 p 73).

#### **1.3.5 Finanzas municipales:**

Las finanzas municipales son el conjunto de bienes, ingresos y obligaciones que conforman el activo y el pasivo del municipio.

La municipalidad tiene la administración de sus bienes y valores sin más limitaciones que las establecidas por la ley. Por efecto de su autonomía, pueden constituir sus depósitos en las entidades bancarias y financieras autorizadas por la superintendencia de bancos. Los depósitos que se realicen en las entidades bancarias o financieras deberán adquirirse con una tasa de interés que esté por arriba del promedio de la tasa pasiva que reporte el Banco de Guatemala al momento de realizar la transacción.

### **1.3.6 La Dirección Municipal de Planificación D.M.P.:**

La Dirección Municipal de Planificación D.M.P. es la encargada de planificar las actividades que realizan las municipalidades, de producir información precisa y de calidad para la formulación e implementación de políticas públicas municipales, así como la elaboración de programas y proyectos de desarrollo municipal, a la D.M.P. suele llamársele el brazo técnico municipal, y su estructura orgánica mínima, debería estar encabezada por el Director municipal de planificación, con línea directa de mando su secretaria y su equipo de asesoría, y tienen además línea de mando directa las siguientes unidades: unidad de políticas, unidad de proyectos, unidad de gestión de riesgos y unidad de participación ciudadana.

En la actualidad de acuerdo con los problemas encontrados en los diferentes municipios, el señor alcalde propone proyectos en beneficio de la población, los cuales entran en discusión al consejo municipal, este se reúne con el director financiero para determinar si existen los recursos económicos para la realización del proyecto, y después de autorizados los recursos, se decide si realmente se realiza el proyecto.

Después que se autoriza el proyecto, por parte del consejo municipal y el alcalde, ordenan la realización del proyecto a la dirección municipal de planificación, la cual hace los estudios de pre factibilidad y factibilidad para la ejecución del proyecto, efectuados los estudios necesarios y con los planes establecidos de cumplir el proyecto en sus diferentes etapas, regresan al consejo municipal y se plantea la elaboración del proyecto.

Se expone frente al consejo municipal como se llevará a cabo el proyecto, se presentan las diferentes alternativas y diseños del proyecto y sobre todo cuantos vecinos saldrán beneficiados con la construcción del proyecto. Después el consejo municipal autoriza la realización del proyecto y asigna los recursos humanos y financieros para el mismo y de una vez se integra con la institución o ministerios que apoyará en la composición del proyecto al igual que con la secretaria general de planificación –SEGEPLAN-.

- SEGEPLAN- es la que se encarga del monitoreo y evolución del proyecto, y de la

transparencia en la utilización de los recursos, así como la contratación de las empresas que se encargaran del mismo y de mantener informado al ejecutivo de cualquier anomalía en la realización de cualquier actividad o proyecto que se lleve a cabo en cualquier municipio y departamento del país.

De lo anterior expuesto, se puede definir el siguiente F.O.D.A. de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala, el cual queda estructurado de la siguiente forma.

### Ilustración No. 1

Esquema: FODA de las direcciones municipales de planificación D.M.P. departamento de la región norte de la república de Guatemala.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen reconocimiento de liderazgo en su comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crimen organizado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los alcaldes son electos popularmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La delincuencia (maras).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad de coordinar con las distintas departamentales de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de centros educativos en la región que apoyen el desarrollo del departamento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco desarrollo económico del departamento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tierras ociosas.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con infraestructura mínima para oficinas municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de planificación estratégica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocen la realidad de sus respectivos municipios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de profesionales al mando de las diferentes direcciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con las distintas policías municipales de tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elección de alcaldes que no tienen perfil académico para dirigir una municipalidad.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de transparencia en el manejo de fondos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de prioridad en la realización de obras públicas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos económicos.</li> </ul>

Fuente: información del departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala, diseño propio, 2013

Se ha mencionado el liderazgo en la población no es casualidad, más bien es el resultado de trabajo arduo, así como del cumplimiento de metas establecidas con responsabilidad social; un modelo apropiado de una dirección de planificación municipal es la diferencia entre el éxito o el fracaso para un municipio y sus autoridades municipales.

Para la ejecución de proyectos hay una diversidad de opciones y alternativas, el producto o servicio en la realización de una obra en beneficio de la población que dé como resultado un impacto positivo en los habitantes del municipio y que se vea reflejado en la productividad de la población y a su vez en la aceptación del proyecto por el pueblo.

Entonces se hace indispensable la habilidad y competencia social en la realización de proyectos municipales y no solo la espera de que el gobierno central a través del ejecutivo sea el que realice los proyectos de infraestructura, sociales y culturales, sino también las diferentes municipalidades por medio de las direcciones municipales de planificación.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

Con el fin primordial de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir opiniones bien fundamentadas en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

La revisión literaria implica indagar, analizar, consultar y obtener la bibliografía (referencias), leyes, acuerdos y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde hay que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación (constitución política de la república de Guatemala; Guerrero Omar, Teoría Administrativa del Estado; Informe Nacional de Desarrollo Humano; Segeplan; etc.) Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio.

#### 2.1 Definiciones de Estado:

Estado: “es la organización política del pueblo donde se plasma la nueva publicidad ciudadana. La sociedad tiene como finalidad asociar a los hombres; el interés público representa esta asociación. De la institución de la sociedad brota el gobierno y del gobierno nace la administración. Por consiguiente, la administración no puede ser considerada como una institución distinta del Estado, aunque tampoco identificarse con él” (Guerrero Omar; Teoría Administrativa del Estado, Universidad Nacional Autónoma de México 2005, p 2).

Estado: “es una organización compleja constituida por burocracia e instituciones que tienen como función asegurar la vigencia del Estado democrático de derecho, promulgar las leyes y ser el instrumento que ejecuta las políticas de gobierno” (PNUD. Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2009/2010 p 191).

### **2.1.2 Componentes del Estado**

El Estado está constituido por diferentes elementos como gobierno, población, leyes y territorio y al hablar del territorio como espacio físico en que se desenvuelve el Estado a través del gobierno, éste funciona a través de la institucionalidad pública de los tres órganos del Estado: Ejecutivo, Judicial y Legislativo en los niveles nacional, regional, departamental y municipal para que el Estado-gobierno cumpla con la función pública que consiste básicamente en la generación y prestación de bienes y servicios a través de la administración pública orientada a atender demandas ciudadanas.

“El Estado de Guatemala es libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de Gobierno es republicano, democrático y representativo, además el Artículo 141 se refiere a la soberanía que radica en el pueblo quien la delega, para su ejercicio, en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial” (Constitución Política de la República, 1985, p 188).

### **2.1.3 Políticas Públicas:**

El programa de municipios para el desarrollo local, en su documento Administración Municipal Moderna en Guatemala (2012), dice que “La Política como palabra viene del griego Polis (ciudad), y es por tanto los asuntos de la ciudad”. La SEGEPLAN y la Dirección de Políticas Económicas y Sociales (D.P.E.S.) en su serie documentos de trabajo (2007) indica que “Existe una considerable dispersión en las definiciones de las políticas públicas. Bajo un enfoque normativo (deber ser), podrían definirse como “un conjunto de proyectos gubernamentales y actividades administrativas orientado a satisfacer necesidades sociales”.

Este tipo de definición contrasta con aquellas basadas en un enfoque positivo (lo que es), de manera que, siguiendo a Spiller, Stein y Tommasi, las políticas públicas pueden verse como el resultado de intercambios complejos entre actores políticos a través del tiempo. Ambos tipos de definición pueden ser útiles. Por ejemplo, bajo un enfoque normativo cabe analizar

si el alcance de una política está ajustado a los fines últimos que justifican al Estado, el Gobierno o la organización pública. Por su parte, un enfoque positivo permite analizar las políticas públicas y extraer condiciones útiles para explicar la efectividad de las políticas en términos de procesos.

Aquí no se define la política general. En otros países, como Costa Rica La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica en su Código Municipal decreto 7794 o Colombia en su Código de Régimen Municipal Decreto 1333, la norma establece el periodo de formulación y el consenso, lo cual se materializa en un documento que puede ser la política general o el plan de gobierno, sin embargo cuenta con una definición operativa de la política general, la cual, a efectos de enmarcar los distintos mandatos, se establece como aquella asociada al programa de gobierno, a continuación se hace una clasificación de las políticas públicas que se desprenden de la política general.

- a) Una política general, por definición, tiene un ámbito de gestión en gabinete.
- b) Una política transversal tiene un ámbito de gestión mayor al sectorial.
- c) Una política sectorial tiene mayor cobertura de gestión que una política surgida de un ente descentralizado o que una política organizacional.

Las políticas públicas forman parte del qué hacer del Estado, desde la puesta en práctica de planes hasta la omisión de los mismos ante las demandas sociales. De cualquier forma es posible establecer una conceptualización más o menos consensuada, de que “lo político” y “la política” se refiere a principios de un determinado gobierno, orientada para atender fines y una población específica. O sea, es un medio para llegar a una determinada meta económica social.

#### **2.1.4 Municipalidad:**

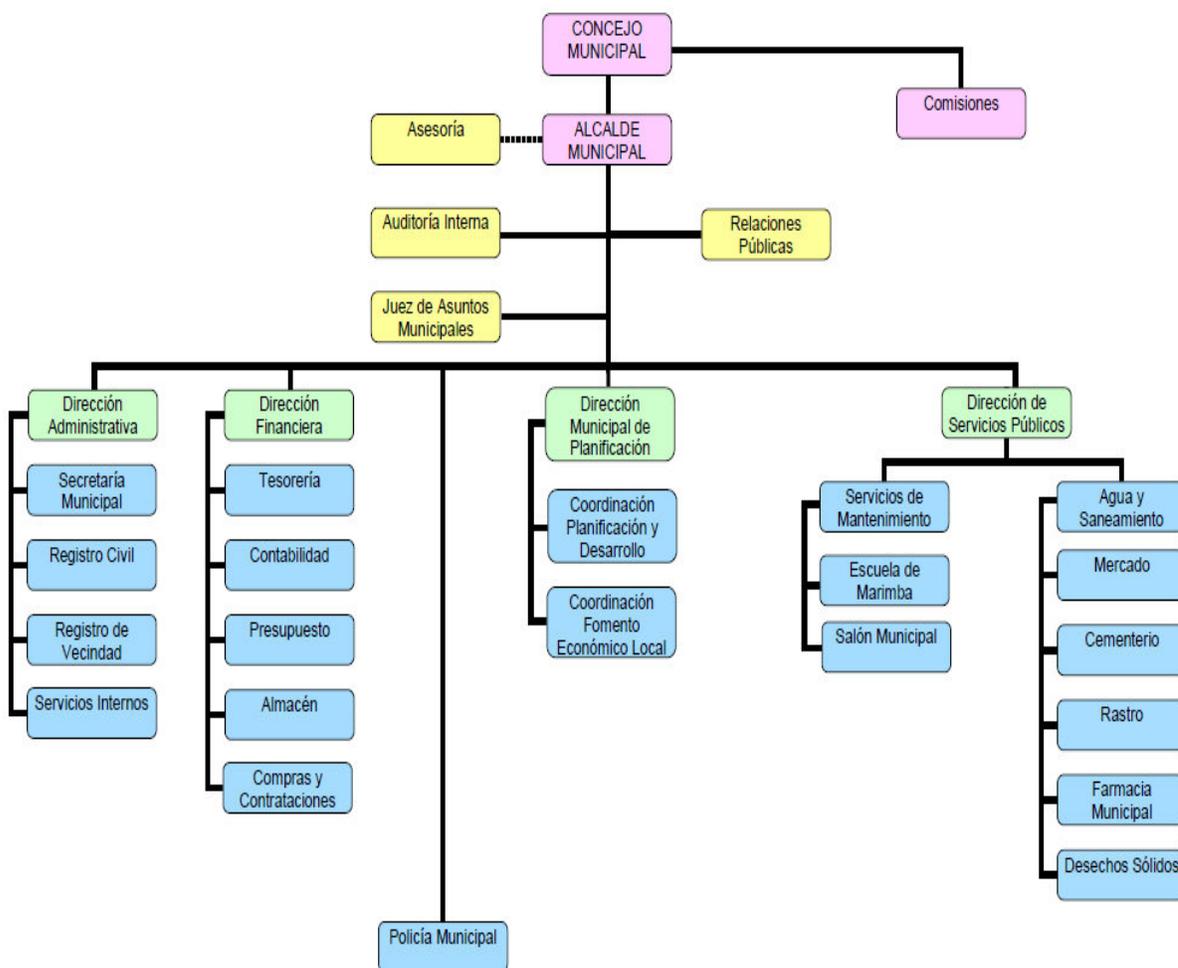
Es la corporación autónoma integrada por el alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en el municipio, de conformidad por la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales. (Código Municipal, Decreto No.12-2002, p 9).

### 2.1.5 Concejo Municipal:

“El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al concejo municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia” (Código Municipal, Decreto No. 12-2002, p 90).

**Ilustración No. 2**

Figura 1: Organigrama mínimo de una Municipalidad



Fuente: información proporcionada por: Propuesta de ANAM, 2011.

### **2.1.6 Mancomunidad:**

“Las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias” (Código Municipal, Decreto No. 12-2002, p 105).

### **2.1.7 Dirección Municipal de Planificación D.M.P.:**

La D.M.P., hasta el año 2010, se llamaba Oficina Municipal de Planificación OMP. Fue creada en el año 2002 como la oficina encargada de planificar las actividades de la municipalidad, de producir información precisa y de calidad para la formulación de las políticas públicas municipales, así como de la elaboración de programas y proyectos de desarrollo municipal. A la D.M.P. suele llamársele “el brazo técnico de las municipalidades.” (Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala; Guía del Gobierno Municipal, 2011, p 25).

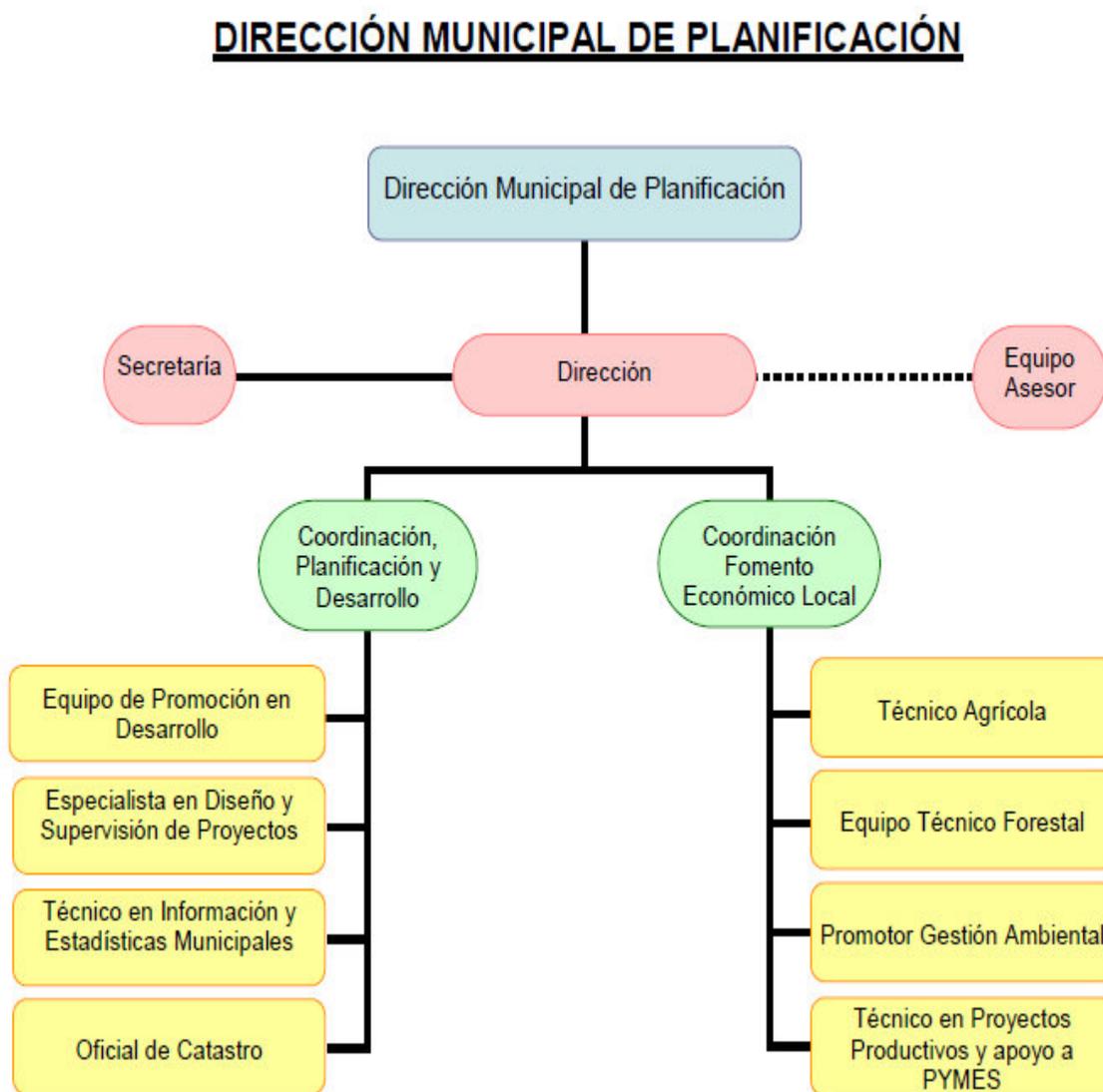
El Código Municipal reformado en el 2010 asigna a la Dirección Municipal de Planificación D.M.P. las siguientes funciones:

- a. Cumplir y ejecutar las decisiones del concejo municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas;
- b. Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio a partir de las necesidades sentidas y priorizadas;
- c. Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales;
- d. Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución;
- e. Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado: así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos;

- f. Asesorar al concejo municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas;
- g. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes;
- h. Mantener actualizado el catastro municipal.

### Ilustración No. 3

Figura 2: Organigrama mínimo de la Dirección Municipal de Planificación



Fuente: información proporcionada por: Propuesta de ANAM, 2011.

## **2.2 Aspectos generales de la administración:**

### **2.2.1 Definición de administración:**

Según los principales autores en administración, Henry Fayol: en la última modificación de su libro en 2010 (considerado como el verdadero padre de la administración moderna), dice que “administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Koontz and Odoniel: (2008) “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en l habilidad de conducir a sus integrantes”. G.P. Terry: (2005) “consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. La definición breve de **Administración:** la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros.

En conclusión la administración es una disciplina o proceso, como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos y otros, y como proceso comprende funciones y actividades que los administradores llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Los directores y administradores en la actualidad ven la administración como una conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos, que resulta importante e imprescindible para su supervivencia y crecimiento en esta época globalizada que requiere de una buena administración por medio de un plan bien diseñado.

### **2.2.2 La Administración Pública:**

Es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfacen los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de “Administración Pública” (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de “Administración General” en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, la policía, las fuerzas armadas, el servicio de parques nacionales y el servicio postal. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

La Administración Pública: según Manuel María Díez (2008) “es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones”. Este concepto de administración pública nos muestra lo diverso que es esta “organización”, en el sentido de que incluye en su seno diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer que se debe reformar y que no, y por ende realizar una reforma administrativa no es tarea de unos pocos, sino que abarca a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de los “output” que ella produce.

No solo en la administración pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los “funcionarios” que en su conjunto conforman la burocracia, y es la que se desenvuelve, cumple su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

En cuanto a la reforma administrativa, podemos decir que es un proceso de transformación del aparato burocrático del Estado en sentido pleno, un fenómeno, que como dice

Groisman, (2010) muchos lo definen de manera macro, y no precisamente esas definiciones fueron las que más resultados trajeron, y por lo tanto, debemos utilizar otras perspectivas. En referencia a esto podemos, entonces, separar lo que podrían ser:

- Reformas generales: se caracterizan por ser globales, de toda la estructura, además de ser inmediatas; “proyectos generales que proclaman la intención de modificar en su conjunto la administración pública”, o
- Reformas particulares: aquellas realizadas por sectores, desde abajo, en forma gradual; “procesos de transformación, reformas parciales, y los cambios graduales que van modificando las organizaciones, las normas, los procedimientos, las actitudes y las valoraciones que conforman la Administración Pública” ( Diez, Manuel María, ob. cit., 2005 p. 35).

### **2.2.3 Elementos de la Administración pública:**

- Medios personales o personas físicas.
- Medios económicos, los principales son los tributos.
- Organización, ordenación racional de los medios.
- Fines, principios de la Entidad administrativa.
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

Jurídicamente, el concepto de Administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa en su documento Características del Derecho Administrativo (2011), no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del Estado. En este sentido, si decimos “responsabilidad de la Administración” se quiere significar que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. En realidad es el Estado la parte en juicio, a ese título tiene la Administración Pública el privilegio de lo contencioso administrativo (Enrique Sibaja Núñez, p. 70 MGpR).

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber en su libro La Burocracia (2005). Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios. La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes

destacan:

- La interpretación unilateral de contratos.
- La capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio). Es decir, los actos de la Administración deben cumplirse, son obligatorios, y la Administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares.
- El sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción Contencioso-Administrativa.

Es un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales: en los niveles operativos, técnicos y profesionales comprendidos en las tareas administrativas, así como los niveles especializados bajo sistemas independientes de carrera. Las características de las burocracias exitosas dependen de una burocracia profesional y meritocrática, capaz de gestionar las políticas públicas - durante momentos de transiciones de gobierno y períodos de crisis -. Así, las funciones estatales tienen asegurada la capacidad técnica, la neutralidad de la implementación pues facilita la implementación efectiva y eficiente de las políticas y limita la discrecionalidad en las decisiones del gobierno: y la continuidad de las políticas. Así, los requisitos institucionales serían:

- principios meritocráticos para la contratación, promoción y destitución de los empleados públicos.
- autonomía técnica en el desempeño de las funciones.
- la existencia de un sistema adecuado de gestión de recursos humanos que promueva la planificación, la optimización de la organización, fomente la capacitación, desarrollo y desempeño: una adecuada remuneración; y gestione las relaciones labores, sociales y humanas.
- esto debe articularse con un sistema de información que supervise desde un enfoque funcional y fiscal la evolución de los recursos humanos.

#### **2.2.4 Importancia de la administración:**

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce y Joaquín Rodríguez Valencia en su libro Administración Moderna (2010), la importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

1. La administración se da donde exista una organización
2. El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
3. Para las grandes empresas u organizaciones, la administración científica es esencial.
4. Para las empresas u organizaciones medianas y pequeñas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos tanto humanos como materiales.
5. Para lograr un incremento en la productividad dependerá de una adecuada administración.

#### **2.2.5 Funciones de la Administración:**

En la actualidad la administración de empresas para su estudio se divide en cinco funciones (actividades desarrolladas por los administradores y directores en la realización de sus cargos) que son:

1. La planificación
2. La organización
3. Integración del recurso humano, material y tecnológico
4. La dirección y
5. El control

El autor Henry Fayol en su documento Las Seis Funciones Básicas de una Empresa (2008), estableció en su teoría estas cinco funciones administrativas. Estas están interrelacionadas y son independientes.

### **2.2.5.1 La Planificación:**

Es el proceso de definir metas y objetivos con sus respectivas estrategias de acción para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos. Si no se planifica no hay rumbo fijo de la organización.

Actividades de la Planificación: el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión del tipo de actividades, la elección de estrategias corporativas y de negocio, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas y los objetivos de la organización.

¿Qué se va a planificar? Aquí se realizan los planes para dar a la organización objetivos y conocimientos con el fin de ser alcanzados. Da respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Cómo hacerlo?.

### **2.2.5.2 La organización:**

Esta implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Según Agustín Reyes Ponce la describe como: “la estructura técnica de las relaciones que se deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones necesarias en una empresa para su mayor eficiencia”.

Esta función determina: las actividades por realizar, como se agruparan, quien las desempeñara y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de una organización.

Las empresas u organizaciones no lograrán sus objetivos, si sus recursos no se manejan con base a una organización eficiente.

### **2.2.5.3 Integración de recursos:**

#### **2.2.5.3.1 Humanos:**

Consiste en dotar el personal competente a la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades, esto por medio de cinco acciones: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.

#### **2.2.5.3.2 Materiales y tecnológicos**

Consiste en dotar del material (mobiliario y tecnológico) necesario para la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades y las funciones descritas.

#### **2.2.5.4 La dirección**

Es el hecho de influir en los demás para que contribuyan a favor de las metas organizacionales, individuales y grupales de la organización. Está integrada por los siguientes elementos:

- La motivación
- El liderazgo
- La selección de los canales de comunicación más efectivos y
- La negociación y manejo de conflictos

Los administradores tienen que dirigir y coordinar eficazmente a los colaboradores de la empresa u organización, para lograr su éxito. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente para orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

#### **2.2.5.5 El control**

Es el seguimiento de las actividades para asegurarse de que están realizando de acuerdo con lo planeado y en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si es inadecuado, las fallas no se detectan. Supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. El control asegura el cumplimiento de las metas.

Según Agustín Reyes Ponce lo describe como: “el establecimiento de estándares que ayuden a la organización a medir los resultados actuales y pasados en relación con los resultados esperados, con el fin de saber si se ha logrado dicho propósito o si hay que corregir algo o reformular nuevos planes de la empresa”.

Entre las actividades de control se cuentan: supervisar el desarrollo de las personas y las

áreas recopilando datos de su desempeño, proporcionar retroalimentación, identificar problemas de desempeño y corregirlos.

### **2.3 Planificación estratégica**

La planificación estratégica esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planificación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

La planificación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planeadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización, esto implica que cantidad y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

#### **2.3.1 Planificación estratégica y planificación operativa:**

La aplicación del esquema de niveles de la planificación a las organizaciones permite realizar una distinción básica entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Al margen de las características y elementos comunes que intervienen en cualquier proceso de planificación, con independencia del nivel en el que se produzca, podríamos decir que algunos de los rasgos distintivos de un proceso de planificación estratégica frente a uno de planificación operativa son:

- La planificación estratégica se centraría principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, mientras que la planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios. La planificación estratégica, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de los que

hemos hablado (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización, a los que nos referiremos posteriormente), en tanto que la planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance).

- Por otra parte, lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua. Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. La planificación operativa, por el contrario, tendería a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización.
- En la concepción estratégica de la organización y en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, adquiere singular importancia el conjunto de actores implicados (stakeholders), esto es, aquellos grupos, colectivos, clientes, etc. internos y externos que tienen intereses, expectativas y demandas frente a la organización, a veces contradictorios entre sí, que ésta trata de satisfacer.

### **2.3.2 Modelo de planificación estratégica aplicada:**

Este modelo es un continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no solo después de completarlo, sino en cada paso a lo largo del proceso, también hace un énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

### **2.3.3 Fases secuenciales:**

#### **2.3.3.1 Planificación para planear:**

La labor del proceso de planificación estratégica aplicada implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o

fracaso final de todo el proceso de planificación. Las preguntas comunes son: ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planificación?, ¿Quién se debe involucrar?, ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?, ¿de qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planificación?, ¿Cuánto tiempo emplea?, ¿Qué información es necesaria para realizar una planificación exitosa?, ¿Quién necesitara analizar los datos?.

Incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planificación. Es de mucha importancia no precipitarse en el proceso de planificación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planificación, sin considerar quien está involucrado, quien no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

#### **2.3.3.2 Monitoreo del entorno y consideración para su aplicación:**

El modelo de la planificación estratégica aplicada implica discretas y continuas fases. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planificación. Estos se mencionan a continuación:

- **Monitoreo del entorno:** las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede a su alrededor y en que puede afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planificación. En particular se deben monitorear cuatro entornos por separado: el macro entorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional.

Durante el proceso, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar la misión, formular los modelos de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc. El proceso también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que consideran parte del proceso de planificación estratégica. En efecto, uno de los

beneficios extra de la planificación es que la organización comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo.

- **Consideraciones para su aplicación** aunque la implementación es el paso final del modelo y el plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planificación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final.

### 2.3.3.3 Búsqueda de valores

Es un examen de valores del equipo de planificación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de grupos de interés en su futuro. Esta búsqueda de valores, el equipo de planificación se desplaza de una concentración individual a un examen amplio de la organización y su funcionamiento como sistema social.

- **Valores personales**

Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. (Rokeach, 2008, p. 4) define el valor como: "...una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma contraria de conducta o condición final de existencia...". Una persona para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal.

- **Valores organizacionales** considerar el conjunto de valores al que aspira la organización en general, los cuales se reflejan en el comportamiento futuro de la entidad. Para evitar un análisis demasiado abstracto de los comportamientos futuros recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que le hayan causado preocupación. Compartir estos sentimientos y explorar las razones que la ocasión le demostrara al grupo de planificación que todas las decisiones administrativas se basan en valores.

- **Filosofía de operaciones** es decir, la forma como se enfoca el trabajo, algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía, como los cinco principios de Marxs: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia, libertad. La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman decisiones. En consecuencia una parte importante del proceso de planificación estratégica consiste en identificar los supuestos de la organización acerca de su entorno, mercados, operaciones y forma cómo funcionan o deberían funcionar, y examinar su validez.
- **Cultura:** las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades generan y desarrollan las propias. La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinan con atención y cuales se rechazan, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, que tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para la empresa, ya prácticamente como se hace todo allí. La cultura organizacional facilitara u obstaculizara el proceso de la planificación estratégica y la implementación.
- **Análisis del grupo de interés:** explorar valores de la organización exige el análisis de los grupos de interés, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso. Esta fase es considerada una de las más importantes y difíciles. Exige profundo análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones.

#### **2.3.3.4 Formulación de la Misión**

Se desarrolla un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la organización (o plante estar), una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, se debe responder cuatro preguntas básicas: ¿Qué función(es) desempeña la organización?, ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?, ¿de qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?, ¿Por qué existe esta organización?. Las organizaciones exitosas tratan de identificar bienes y servicios con gran valor de

satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones.

#### **2.3.3.5 Diseño de la estrategia**

Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. En esta fase del proceso, el equipo de planificación conceptualiza una serie de escenarios específicos futuros y los pasos necesarios para lograrlos, quien será el responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. Deben reflejar los valores y la misión en general creada en las primeras etapas del proceso de planificación, la estrategia requiere establecer los objetivos cuantificados de la organización. El proceso consiste en cuatro acciones importantes: identificar el perfil estratégico que desarrolla la organización para cumplir la misión, establecer los indicadores críticos de éxito, los cuales posibilitaran que la organización registre su proceso en cada línea principal que intente seguir, identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la organización lograra su visión de condición futura ideal, determinar la cultura necesaria para apoyar las líneas principales del negocio, los indicadores críticos de éxito y las acciones estratégicas.

#### **2.3.3.6 Auditoria del desempeño:**

Una vez previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoria del desempeño. Es importante que la visión de su futuro proceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidad actual de la organización. De otra manera, es posible que el análisis limite las opciones que considera el equipo de planificación. La auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la organización y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr un futuro deseado.

### **2.3.3.7 Análisis de Brechas (GAP)**

Luego de realizar la auditoria del desempeño, es necesario identificar las brechas entre el desempeño actual y el que se requiere para la exitosa realización del modelo de la estrategia. Esta es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar la planificación estratégica; es decir una evaluación de la realidad. Además, el análisis de brecha identificada. Por cada brecha identificada que no se puede cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planificación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. En este modelo se puede retroceder al diseño o avanzar a la fase de integración.

### **2.3.3.8 Integración de los planes de acción:**

Luego del análisis de brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

- Cada línea organizacional debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros.
- Las diversas unidades de la organización – funcional – deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general de la organización. Estos deben presentar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Una estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una línea de negocios e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. Pierce y Robinson en su libro Planeación Estratégica (2008) identifican las doce grandes estrategias siguientes:

1. Crecimiento concentrado, es enfocarse en un solo producto que se haya constituido un apoyo rentable para la organización.
2. Desarrollo del mercado, es agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo de producto, es crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
4. Innovación, es generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.

5. Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar, para reducir la competencia.
6. Integración vertical, es desarrollar una red de oferta interna (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la organización más cerca de los usuarios finales (integración vertical hacia adelante).
7. Joint Venture, es formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado.
8. Diversificación concéntrica, es adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización.
9. Diversificación, es adquirir o fusionarse con una organización que compense sus propias fortalezas y debilidades.
10. Atrincheramiento, es reservar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
11. Desposeimiento, es liquidar o cerrar un segmento de la organización.
12. Liquidación, es rematar la organización por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cuál de estas grandes estrategias se ajustan mejor a toda la organización y a cada línea de negocio en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planificación estratégica aplicada.

### **2.3.3.9 Planificación de contingencias**

Fuera de amenazas universales externas como la guerra o el colapso económico, cada tipo de organización o negocio está sujeto a un conjunto específico de contingencias que debe planificar. Al desarrollar el modelo de estrategia, las actividades críticas pueden identificar futuros alternativos y se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad, a su vez cada actividad crítica está influenciada por una variedad de acciones del entorno. Una planificación de contingencia debe prever eventos que no tendrían posibilidad de ocurrir, esta implica lo siguiente: identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas de mayor importancia para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.

### **2.3.3.10 Implementación:**

Esta fase implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior mas el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En esta fase todos los grupos de interés necesitan estar informados de que la planificación estratégica se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar la planificación estratégica se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional. Todas las partes de la organización deben considerar que hay actividad en todos los niveles, lo cual generara un exitoso logro de su misión.

## **2.4 Guía de resultados:**

Las acciones de evaluación permiten medir la actuación y el desempeño institucional en el ámbito municipal, con base en indicadores capaces de generar condiciones de credibilidad y confianza. Su fin último es dar transparencia a los resultados, fortalecer la rendición de cuentas, contribuir a disminuir la percepción de inseguridad y medir la eficacia como valor agregado del ejercicio de los programas de prevención.

Para responder a los cuestionamientos en materia de la evaluación se requiere retomar los objetivos y metas establecidas en la planeación de políticas, estrategias y programas de intervención para la prevención, aun tratándose de lugares no intervenidos con anterioridad, que requieren de diagnóstico previo.

En el proceso intervienen algunos puntos que se considerarán a continuación:

### **2.4.1 Definición de objetivos:**

El establecimiento de objetivos obedece a una sola interrogante: ¿qué se pretende alcanzar o demostrar con la evaluación del programa o proyecto? La definición de estos se elaborará con base en las acciones que integrarán el programa o plan, así como la(s) temática(s) de prevención resultantes del diagnóstico de causas. Un objetivo general es amplio y abierto, por lo tanto, se establece con el propósito de que conduzca el proceso total de evaluación. Los objetivos generales podrán ser medibles a través de su desagregación en objetivos

específicos. A continuación se exponen dos tipos de objetivos, estos son medibles a través de indicadores seleccionados para analizar resultados en el corto, mediano o largo plazo:

#### **2.4.1.1 Objetivos de Impacto**

Son aquellos cuyo cumplimiento se da en el mediano y largo plazos, al dimensionar la transformación y cambio deseado para lograr la misión de la institución o instituciones ejecutoras. Están orientados a verificar los cambios en las conductas o fenómenos sociales, por lo cual no pueden ser aplicados en la inmediatez.

#### **2.4.1.2 Objetivos de Producto**

Se manifiestan en resultados inmediatos, se refieren al tipo de bienes y/o servicios que se entregan a la población. Su definición es primordial para la programación y seguimiento o monitoreo. Estos objetivos se vinculan estrechamente con la evaluación de gestión y el establecimiento de metas en el corto plazo.

### **2.4.2 Elaboración de indicadores**

Parte fundamental del sistema de evaluación son los indicadores, estos miden el comportamiento de una variable en determinadas condiciones. Así pues, un indicador se entiende como la unidad de medida que permite valorar el cumplimiento de los objetivos del programa, política o proyecto susceptible de evaluación.

En el momento de elegir los indicadores se habrá de considerar los siguientes puntos:

- Que respondan a los objetivos planteados;
- Que se asignen de acuerdo a la población objetivo;
- Que se puedan relacionar entre ellos de manera lógica y;
- Que logren identificar los niveles de vulnerabilidad y riesgo.

Los indicadores deben poseer ciertas cualidades:

- Vigentes: Se basan en la realidad que se desea medir para verificar los avances o retrocesos; generalmente responden a la misión de la institución.

- Flexibles: Permiten medir e identificar variables asociadas a lo largo del tiempo.
- Confiables: la información que aporten debe ser objetiva y de fuentes acreditadas u oficiales.
- Representativos y relevantes: Miden lo que se describe y el grado de aporte al cumplimiento del objetivo.
- Replicables: Al aplicar el mismo indicador en tiempo, lugar y circunstancias diferentes, los resultados que se deriven, serán un referente comparable para medir los cambios atribuibles o no al proyecto.
- Orientadores y sensibles: Aportan información precisa y miden el grado de avance en la consecución del objetivo.
- Verificables y sencillos: Deben ser comprensibles y comprobables por cualquier persona.
- Innovadores: Hace referencia a que pueden contribuir a la implementación de buenas prácticas.

### 2.4.3 Tipos de indicadores:

Los indicadores se agrupan en tres niveles generales:

- a) **Indicadores de Impacto:** Miden el efecto de las estrategias, políticas o programas implementados sobre un fenómeno determinado, en el mediano y largo plazo. Describen la forma en que los resultados han repercutido en la vida y organización de la comunidad y las autoridades locales competentes.
- b) **Indicadores de Resultados:** Se usa para calcular el cumplimiento de objetivos específicos en el marco de un plan, proyecto o programa de prevención. Permite conocer el resultado de las acciones emprendidas para la consecución de un objetivo.
- c) **Indicadores de Gestión (Procesos o Actividades):** Son utilizados para conocer el progreso en actividades específicas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos del plan de intervención, programa o proyecto.

Al igual que los indicadores de resultados están estrechamente vinculados a los objetivos de producto, sin embargo en estos indicadores se toma en cuenta el presupuesto asignado; se

analizan la eficiencia y eficacia.

#### **2.4.4 Elaboración de una matriz de indicadores**

La matriz de indicadores es una herramienta que permite organizar y resumir información relevante para dar seguimiento a cada uno de los objetivos a medir, así como al marco lógico para concentrar la información.

Esta incluye metas definatorias de cantidad, calidad, cobertura y tiempo, las unidades de medida que se determinen corresponderán al método de cálculo del indicador en que se consideren los valores expresados en la línea base, los objetivos y las metas.

La información concentrada en esta matriz permitirá identificar:

- ¿Qué fenómeno o variable se modifica?
- ¿En qué sentido se modifica?
- ¿Cuánto se modifica?

Como parte del planteamiento de la evaluación se deben integrar:

- Instrumentos, medidas y definiciones (población muestra u objetivo).
- Periodo de tiempo (trimestre, cuatrimestre, semestre o un año).
- Análisis y forma en que se presentará el informe final en el que se integrarán espacios destinados a un análisis que permita, en caso de requerirse, replantear las acciones que no presentan avances y progreso en la consecución de los objetivos.

#### **2.4.5 El Monitoreo:**

El propósito del monitoreo es supervisar continuamente el curso de un programa o proyecto de prevención, con el objeto de encontrar posibles desviaciones o efectos no contemplados durante la planeación de los mismos. Los resultados de dicha supervisión pueden ser determinantes en la continuidad o cancelación de tales iniciativas.

Vigilar el funcionamiento periódico de las actividades del proceso de ejecución y la evaluación individual de cada una de ellas, permite anticiparse a los resultados finales.

Cuando del resultado del análisis respectivo se observa que el progreso de los avances no son los preestablecidos para el periodo determinado, será pertinente analizar por qué no se han podido alcanzar y decidir en base a la información el cambio de estrategia. Así, las áreas de oportunidad, las deficiencias y obstáculos observados se integrarán como parte de la justificación en el cambio o reorientación de la ejecución de las acciones.

Tanto la evaluación como el monitoreo, son mecanismos de información, seguimiento y control sobre las actividades y resultados de las acciones implementadas. La diferencia entre ambos radica en la perspectiva de tiempo. Mientras que el monitoreo es una función regular, continua de proceso; la evaluación es la operación de medición que se realiza a la mitad del proceso o al final.

Como parte de las herramientas de posible uso para llevar a cabo el monitoreo se encuentran:

- Registrar a quienes participan, ya sea de manera comprometida en las tareas de la actividad o de modo pasivo, como simples observadores. Quienes obtienen los datos y realizan anotaciones y apuntes de las impresiones y acontecimientos durante el desarrollo de la actividad.
- Recabar las evidencia de registros y audiovisuales, lo cual no solo permite demostrar que se llevó a cabo la actividad, sino también, en una segunda ocasión, constatar el incremento o disminución del interés del público, así como la regularidad de los participantes.

A través del monitoreo se mide la eficacia de las acciones emprendidas a fin de contrastar la situación planteada en la línea base con los nuevos resultados alcanzados después y durante el proceso de intervención social, en cada una de las metas particulares preestablecidas, que involucran al conjunto de política, estrategia, programa o proyecto de prevención.

#### 2.4.6 La Evaluación

La evaluación consiste en determinar los beneficios obtenidos por las acciones realizadas en la ejecución de programa(s) de intervención; comparar el antes y el después de la realidad intervenida; y, estimar la eficacia de las políticas, estrategias, programas o proyectos implementados. De no haberse logrado lo esperado, es el medio de identificación de los problemas, limitaciones y barreras que dificultaron la consecución de las metas y objetivos últimos deseados, a fin de elegir y mejorar las alternativas más viables y eficaces. El éxito y el fracaso son mecanismos eficaces para la retroalimentación de los planes o programas de intervención. En el desarrollo de actividades propias de la ejecución de programas de intervención planes, programas y proyectos, esta herramienta de control favorece la adopción y aplicación de medidas preventivas y correctivas inferidas de las observaciones que de ellas se obtengan (monitoreo), además de permitir realizar cambios de precisión que acerquen más al cumplimiento de los objetivos planteados.

En términos sencillos, la evaluación compara la situación inicial o línea base y la existente después de un tiempo de operar las acciones de prevención social de la violencia y la delincuencia instrumentadas, a partir de lo cual se verifican los cambios generados.

La medida de la evaluación debe responder al tipo de indicador elegido, así entonces pueden ser:

- **Por actividad:** Puede hacerse una primera evaluación al término de cada actividad, siempre y cuando se elabore un concentrado que permita hacer lo mismo en periodos de cortes bimestrales o trimestrales, con sus debidos refuerzos.
- **Por propósito o impacto:** Cuando la medición suele realizarse anualmente.
- **Fin de gestión:** se establece en función del periodo de cambio de dirección al interior de la institución que esté a cargo de la implementación de la política, estrategia, plan, programa o proyecto.

Tanto la evaluación como el monitoreo contemplan dos momentos claves y se relacionan con el momento en que se levantó la información:

- **Ex ante:** Se realiza antes de la intervención, permite estimar los beneficios inmediatos del programa implementado y fija la línea base de la cual se inicia el proceso de intervención social.
- **Ex post:** Se realiza estableciendo un periodo de 2 a 3 meses con tareas de socialización entre los actores participantes, o bien, con el grupo en riesgo se programan de 4 a 6 acciones de refuerzos y 6 meses después se corrobora si se tuvo un impacto o beneficio del programa implementado.

Estas fases del proceso de evaluaciones generan datos susceptibles de recopilación por periodos trimestrales o semestrales, siendo de tomarse en cuenta en el análisis conjunto de resultados generales derivados de las acciones llevadas a cabo de forma independiente.

## **2.5 Presupuesto orientado a resultados y planeación estratégica**

Es un Presupuesto cuya formulación esté apoyada por una fase de planificación que permita “priorizar” objetivos y asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados. Es un Presupuesto que provea información sobre lo que las entidades hacen con los recursos y cuáles son los logros (productos, resultados intermedios y finales). Presupuesto con definición de responsables por la gestión. Es un Presupuesto transparente tanto al interior de la entidad como hacia fuera.

### **2.5.1 Presupuesto por Programas**

Es una técnica mediante la cual se procura asignar, a determinadas categorías programáticas a cargo de las entidades que conforman la Administración Pública, recursos necesarios para proveer bienes y servicios destinados a satisfacer, de manera eficaz y eficiente, necesidades de la comunidad durante un período preestablecido.

La misma facilita la formulación, la ejecución, el control y la evaluación presupuestaria, en términos físicos y financieros. Se relaciona con el planeamiento estratégico institucional y se orienta hacia la obtención de resultados.

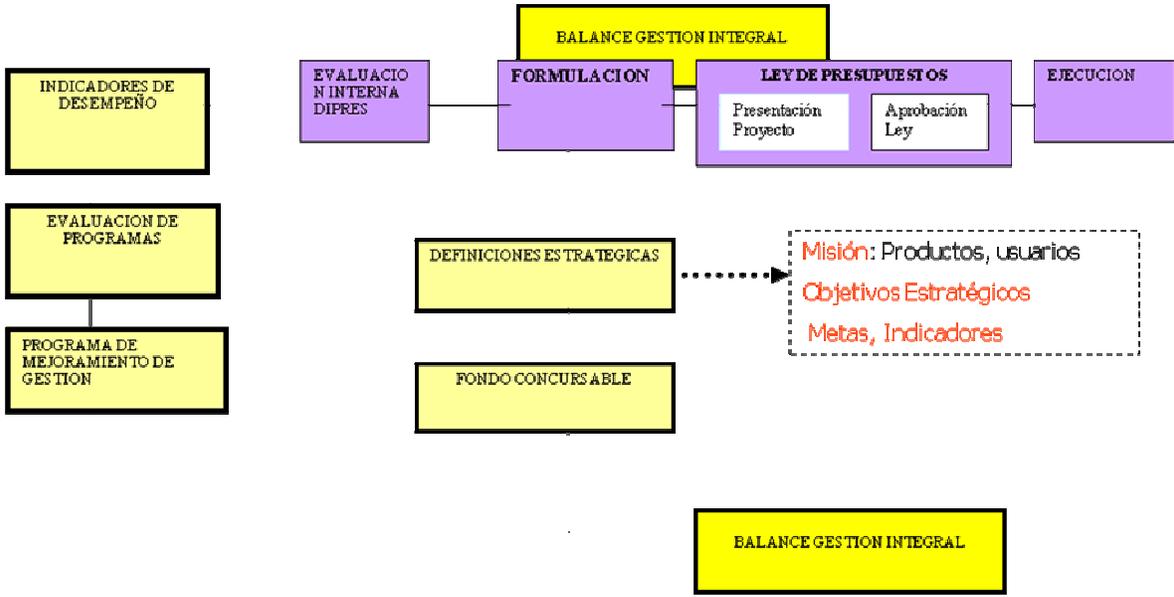
La metodología del presupuesto por programas considera a la Administración Pública como organización productora, en cuyas dependencias (centros de gestión o unidades ejecutoras) se realiza el procesamiento de insumos (recursos humanos, materiales y servicios) mediante técnicas adecuadas para cumplir objetivos de gobierno.

Se asigna presupuesto a los programas sectoriales que responden a las políticas y planes del Gobierno. Por lo tanto, no se asignan recursos directamente a políticas o planes de acción.

**1.5.2 Instrumentos de evaluación e integración al ciclo presupuestario:**

**Ilustración No. 4**

Esquema: integración al ciclo presupuestario.



Fuente: Curso Internacional de Gestión Pública por Resultados: Planificación Estratégica, Evaluación institucional y construcción de Indicadores de Transparencia e Integridad, Panamá, abril, 2013.

## Capítulo 3

### 3. Variables de estudio:

#### 3.1 Variable de estudio de la tesis:

Formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación D.M.P. de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala.

#### 3.2 Problemática:

En el presente trabajo se investigó a las Direcciones Municipales de Planificación (D.M.P.) en la realización de sus planes estratégicos, sus elementos formales y los problemas de funcionamiento del mismo, en los 8 municipios del departamento, se sabe que las personas al mando de dichas direcciones no son profesionales universitarios para la realización de planes estratégicos, por lo que su funcionamiento no es el óptimo en la ejecución de proyectos a favor de los diferentes municipios, porque la mayoría de estos directores son personas líderes comunales, que apoyaron la campaña política de los diferentes alcaldes pero que no cuentan con un perfil idóneo para ocupar dichos puestos y no se realizan los proyectos con la efectividad deseada en la región.

Perfil no idóneo para los puestos existentes en las Direcciones Municipales de Planificación del departamento completo; el reclutamiento y la selección del personal inadecuado para los puestos existentes en el ente antes mencionado; la no profesionalización y capacitación de los funcionarios públicos para los puestos diseñados en las distintas municipalidades del departamento.

#### 3.3 Pregunta de investigación:

¿Qué resultados se obtienen de la planificación estratégica aplicada en las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. ubicada en un departamento de la región norte de la República de Guatemala.

### **3.4Objetivos**

#### **3.4.1 Objetivo general:**

Analizar los resultados obtenidos de la planificación estratégica aplicada en las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P.

#### **3.4.2 Objetivos específicos:**

- 1) Verificar si las D.M.P. tienen una estructura organizacional acorde a las funciones establecidas en el Código municipal.
- 2) Determinar si las D.M.P. utilizan adecuadamente los recursos humanos y materiales para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de Planes Estratégico y Operativo de las municipalidades para el desarrollo del municipio.
- 3) Determinar el apoyo técnico integral de Entidades Públicas (–SEGEPLAN-, Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, –INFOM- e–INAP-) a las D.M.P. en la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de Planes Estratégicos de las Municipalidades.

### **3.5 Alcances y limitaciones**

#### **3.5.1. Alcances:**

El alcance obtenido en la presente investigación, fue la evaluación aplicada a las ocho municipalidades de un departamento de la región norte de la república de Guatemala, ubicadas en los 8 municipios que conforman geográficamente dicho departamento.

#### **3.5.2. Limitaciones:**

Las principales limitaciones fueron, la falta de atención de los alcaldes de las distintas municipalidades de un departamento de la región norte de la república de Guatemala, y la veracidad de la información que dieron ya que serán ellos y sus directivos los que contesten

la encuesta y den la información para la investigación, y por creer que pueden ser mal evaluados pueden proporcionar información falsa e inexistente.

### **3.6 Metodología Aplicada a la Práctica**

#### **3.6.1. Sujetos**

Para el desarrollo de la presente investigación se considera de relevancia e importancia la opinión, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el proceso de planificación municipal, realización de proyectos municipales y el impacto que tienen en la población, el enfoque principal es realizar proyectos para el mejoramiento del municipio como un producto dirigido al cliente. La forma en que se realizan los distintos proyectos involucran a diferentes instancias, siendo estas: el consejo municipal, las distintas D.P.M., el INFOM y la SEGEPLAN; hasta que llega a su finalización el proyecto y queda a disposición de la población.

Se incluye como sujetos de estudio a las siguientes posiciones:

<b>Sujetos de Estudio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Instrumento</b>
Alcaldes Municipales	8	Cuestionario
Directores Municipales de Planificación	8	Cuestionario
Total	16	

#### **3.7 Instrumentos:**

Se diseñó un cuestionario para los alcaldes, directores municipales de planificación y jefes de las diferentes unidades de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P., el cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una evaluación, en una investigación o en cualquier actividad que requiera la búsqueda de información. (Hernández Sampieri, Roberto, 2006. P 29). Las preguntas son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos. Se redactó una vez determinado el objetivo de lo que se va a preguntar, de los que se necesita

para la investigación, de los datos que se solicitan o de las características que deben ser evaluadas.

La investigación permitió la aplicación de metodología y herramientas para el censo poblacional (ocho direcciones municipales de planificación), y población muestra a nivel nacional que equivale al 2% de la población total de municipios (trescientos treinta y cuatro) del país.

En la presente investigación que es de tipo descriptivo-explicativo, y para lograr los objetivos propuestos se aplicó la metodología e instrumentos contenidos en la siguiente matriz:

#### **Ilustración No. 5**

Esquema: Matriz de investigación de tipo descriptivo-explicativo, de un departamento de la región norte de la república de Guatemala.

Metodología	Técnicas	Instrumentos	Grupo a Estudiar
Método inductivo: analizar la situación actual de las DMP	Visita de campo	Cuestionario	Alcaldes y Directores Municipales de Planificación.

Fuente: información del departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala, diseño propio, 2013

### **3.8 Procedimiento**

Se considera que un departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, se mantiene en constante cambio y crecimiento, profesionalmente representa un reto ofrecer una propuesta que permita mejorar y fortalecer operativamente los procesos municipales en todas sus D.M.P. y que al mismo tiempo se vean resultados y el impacto en la población.

El área seleccionada para la investigación fue la vinculada con las D.M.P., las planificaciones estratégicas, sus procedimientos para la realización de proyectos y sus elementos para su funcionamiento.

Por medio de una observación realizada en el departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala, y mediante la aplicación de diferentes herramientas de evaluación, entre ellas el análisis FODA; se evidenció la situación actual que sirvió de base para la definición del planteamiento del problema y formulación de la pregunta de investigación; se redactó los objetivos y determinó la variable de investigación la cual se tomó como referencia para iniciar un proceso de recopilación de información de las diferentes fuentes bibliográficas para conformar el marco teórico que fundamenta el diseño del ante proyecto de investigación.

Se recolecta información por medio de cuestionarios aplicados a los diferentes alcaldes municipales y directores municipales de un departamento de la región norte de la república; se tabula los resultados de la información y se presentan para el respectivo análisis; de allí se realiza la propuesta de mejora para que a decisión de las autoridades municipales se implemente la misma.

### Ilustración No. 6

Esquema: Gráfica de Gantt.

Asesor de Tesis: Lic. Samuel Caal Klarks			Cronograma de actividades para la tesis																				
municipales de planificación D.M.P. de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala			Fecha de inicio: 14 de febrero del 2013							Fecha tope de entrega: 08 de agosto del 2013						Responsable de la tesis: Roberto F. Dubón Zeledón							
Actividad	14 de febrero	2 de marzo	9 de marzo	16 de marzo	23 de marzo	6 de abril	20 de abril	27 de abril	30 de abril	25 de mayo	01 de junio	8 de junio	15 de junio	22 de junio	29 de junio	6 de julio	13 de julio	20 de julio	27 de julio	3 de agosto	08 de agosto	17 de agosto	
1 Antecedentes del departamento	■																						
2 FODA																							
3 Planteamiento del problema		■																					
4 Pregunta de investigación		■																					
5 Objetivos		■																					
6 Metodología y sujetos de la investigación		■																					
7 Planteamiento del problema de investigación			■																				
8 Marco teórico				■																			
9 Tabla de variables					■																		
10 Metodología y sujetos de la investigación						■																	
11 Instrumentos elaborados							■																
12 Bibliografía con metodo APA								■															
13 Mini defensa final de anteproyecto									■														
14 Entrega final de proyecto										■													
15 Presentación a asesor de Proyecto PED											■												
16 Investigación de campo												■											
17 Cuestionarios												■											
18 Resumen de resultados													■										
19 Analisis e interpretación de resultados																■							
20 Posibles alternativas																	■						
21 Conclusiones y recomendaciones																		■					
22 Bibliografía con metodo APA																			■				
23 Anexos																					■		
24 Entrega de tesis																						■	

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, 2013.

## Capítulo 4

### 4. Resultados:

Con el propósito de sustentar la investigación de Formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación D.M.P. de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala se dan a conocer los resultados de la investigación de campo realizada a través de la aplicación del cuestionario a alcaldes y directores municipales de planificación de dicho departamento y siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información en función de una perspectiva, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

#### 4.1 Cuadro 1:

##### Ilustración No. 7

Esquema: tabla de información del alcalde (sa) y director(a) municipal de planificación.

<b>Información de Alcaldes y Directores de las Direcciones Municipales de Planificación</b>									
No.	Preguntas	Opciones							
		Maestro	%	Perito Contador	%	Licenciatura	%	Otra	%
1	Cuál es su profesión	9	56.25	4	25	3	18.75	0	0
		<b>1-2 años</b>		<b>3-4 años</b>		<b>5 y más años</b>		<b>0</b>	
2	Tiempo de ejercer el puesto	9	56.25	7	43.75	0	0	0	0
		<b>1-2 personas</b>		<b>3-4 personas</b>		<b>5 y más personas</b>		<b>Ninguna</b>	
3	No. de personas que dirige	0	0	0	0	16	100	0	0

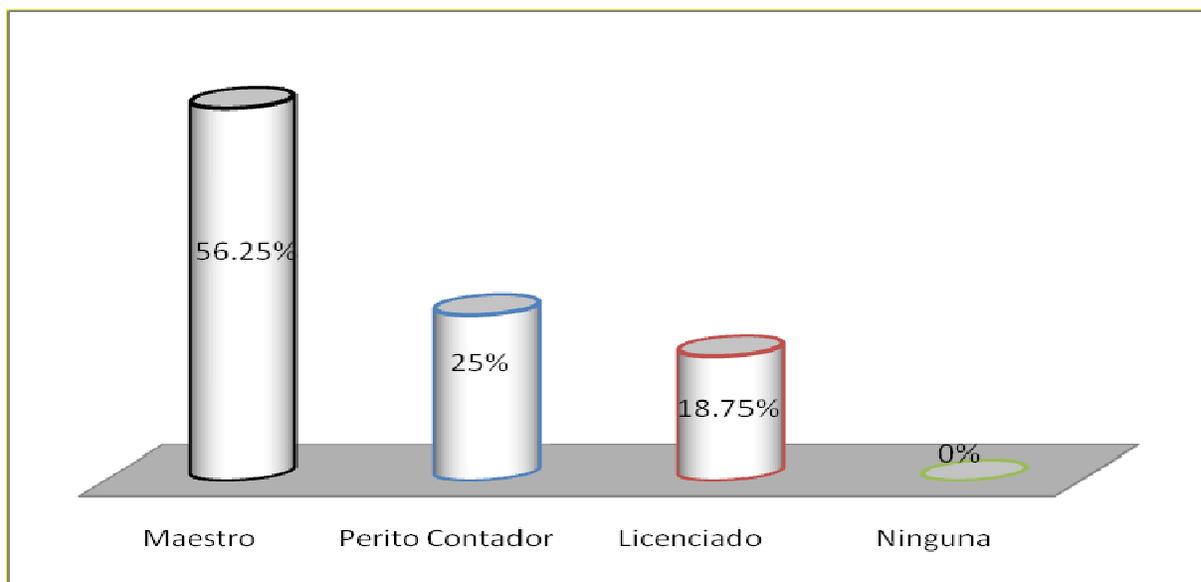
Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

#### 4.1.1 Gráficas correspondientes al cuadro 1:

##### Ilustración No. 8

Indicador: Información del alcalde (sa) y director(a) municipal de planificación.

Gráfica 1: Nivel académico de los funcionarios.

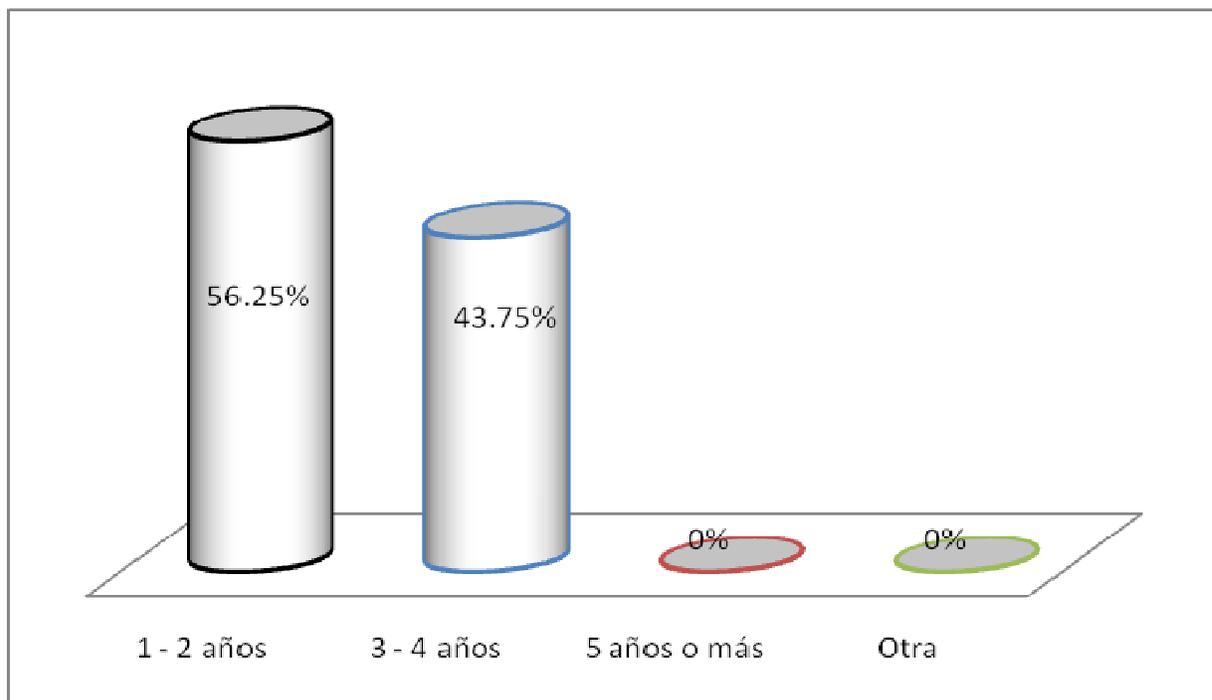


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De las 16 personas que respondieron al cuestionario, 9 respondieron que son maestros 56.25%, 4 respondieron que son peritos contadores 25% y 3 respondieron que son licenciados en cualquier carrera universitaria 18.75%; del 100% de los encuestados. De las diferentes municipalidades de un departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala.

### Ilustración No. 9

Gráfica 2: Tiempo de ejercer el puesto

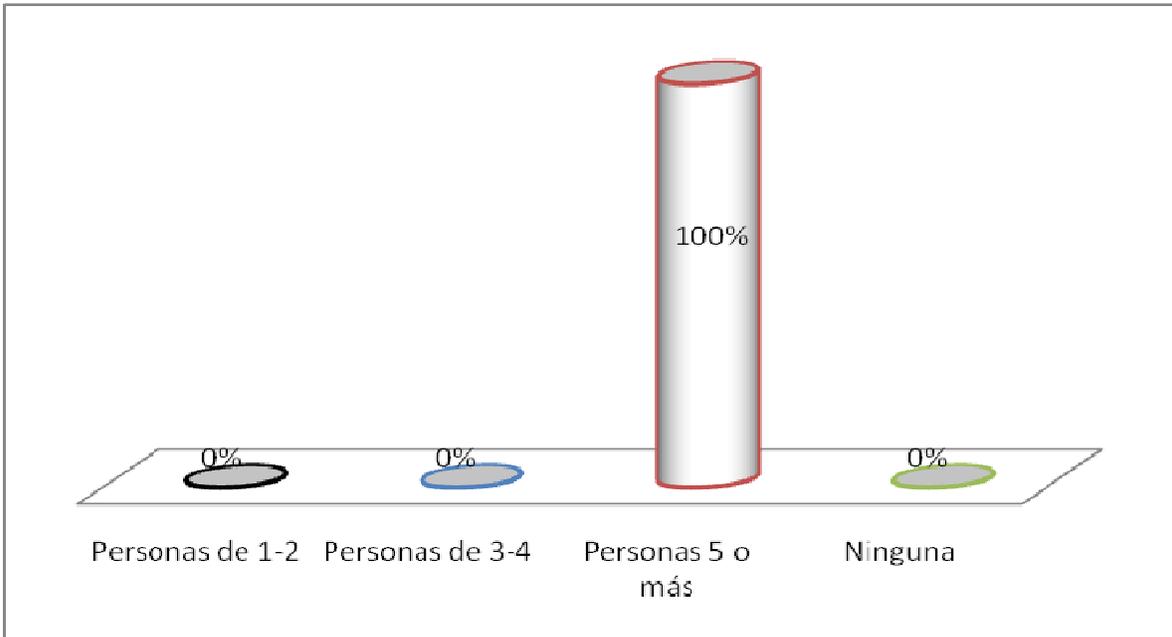


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De las 16 personas que respondieron al cuestionario, 9 respondieron que llevan de 1 a 2 años de trabajar en la municipalidad 56.25% y 7 respondieron que llevan de 3 a 4 años de trabajar en la municipalidad 43.75%; se puede observar que nadie lleva más de 4 años de trabajar en las distintas municipalidades del 100% de los encuestados. De las diferentes municipalidades de un departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala.

### Ilustración No. 10

Gráfica 3: De la cantidad de personas que dirige



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De las 16 personas que respondieron al cuestionario, el 100% identificó que tienen más de 5 personas bajo su mando en las diferentes municipalidades en sus respectivos puestos. De las diferentes municipalidades de un departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala.

## 4.2 Cuadro 2:

### Ilustración No. 11

Esquema: tabla de información de planificación estratégica y operativa.

#### Información de planificación estratégica y operativa

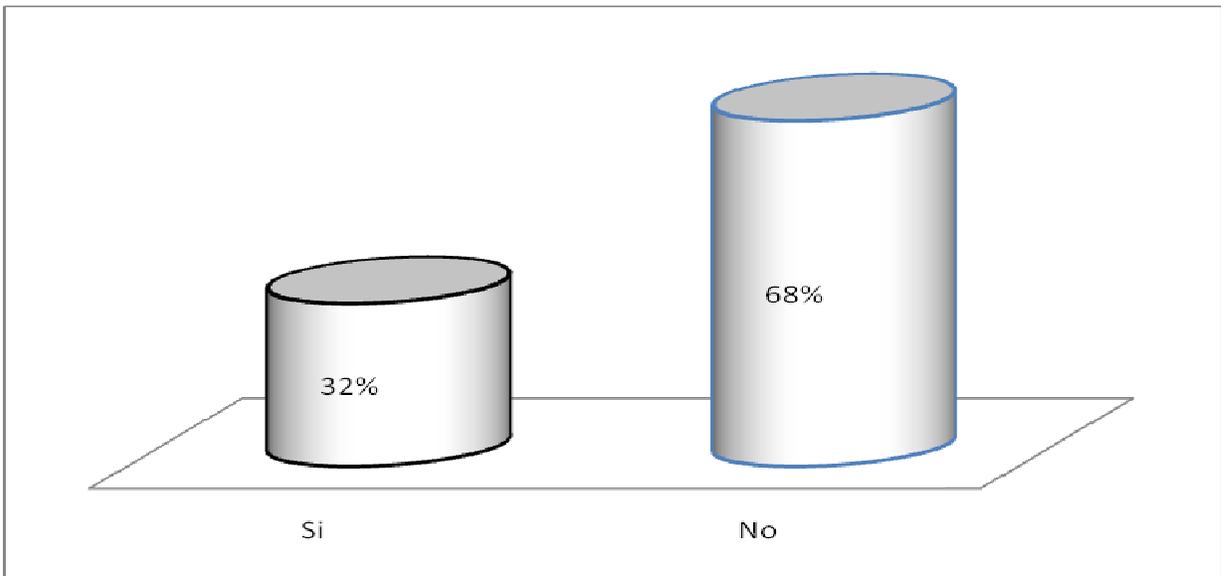
No.	Preguntas	Opciones			
		Si	%	No	%
4	¿La D.M.P. cuenta con metodología e instrumentos para la elaboración de planes?	4	32	12	68
5	¿La municipalidad cuenta con plan estratégico?	6	42	10	58
6	¿Usted recibe apoyo de manera coordinada y conjunta de las entidades públicas relacionadas a la capacitación, planificación y presupuesto?	8	50	8	50
7	¿La D.M.P. y la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal A.F.I.M. se coordinan para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades?	14	74	2	26
8	¿La DMP hace seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de la municipalidad?	8	50	8	50
9	¿Usted ha recibido orientación técnica relacionada a sus funciones?	12	58	4	42
10	¿Usted hace uso de los sistemas informáticos para el cumplimiento de sus funciones?	6	42	10	58

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

### Ilustración No. 12

Indicador: Información de planificación estratégica y operativa.

Gráfica 4: De la metodología e instrumentos para los planes de las D.M.P.

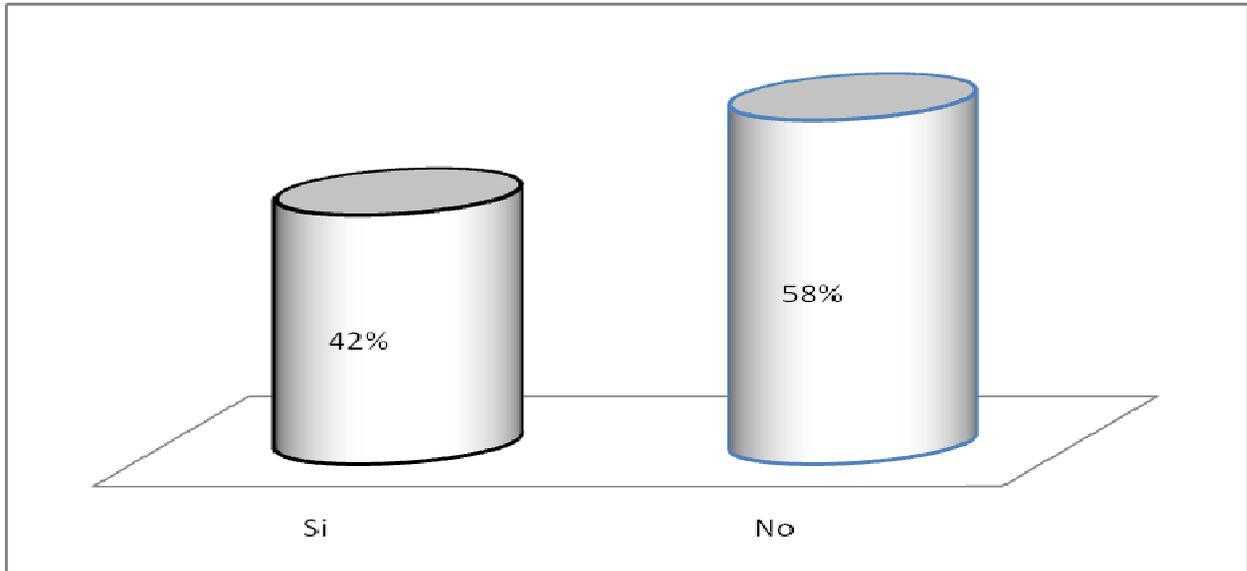


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 4 personas respondieron que sí, que es el 32% y 12 respondieron que no, que es el 68%.

### Ilustración No. 13

Gráfica 5: De la existencia de plan estratégico en la municipalidad

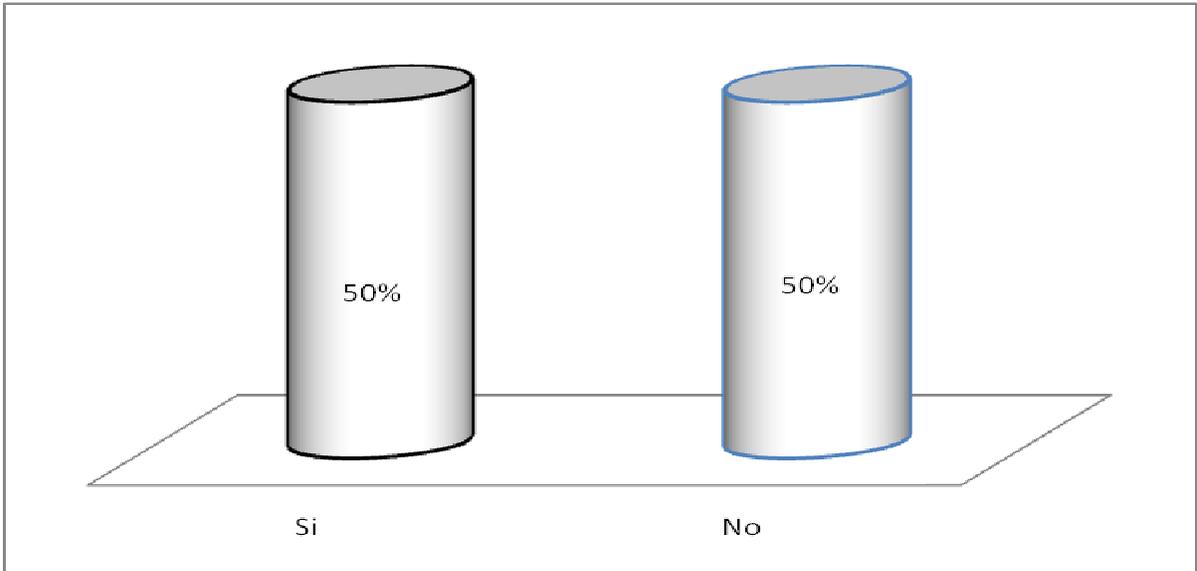


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 6 personas respondieron que sí, cuentan con un plan estratégico que es el 46% y 10 respondieron que no, que son el 58% de los encuestados.

### Ilustración No. 14

Gráfica 6: De la ayuda que recibe en la capacitación, planificación y presupuesto

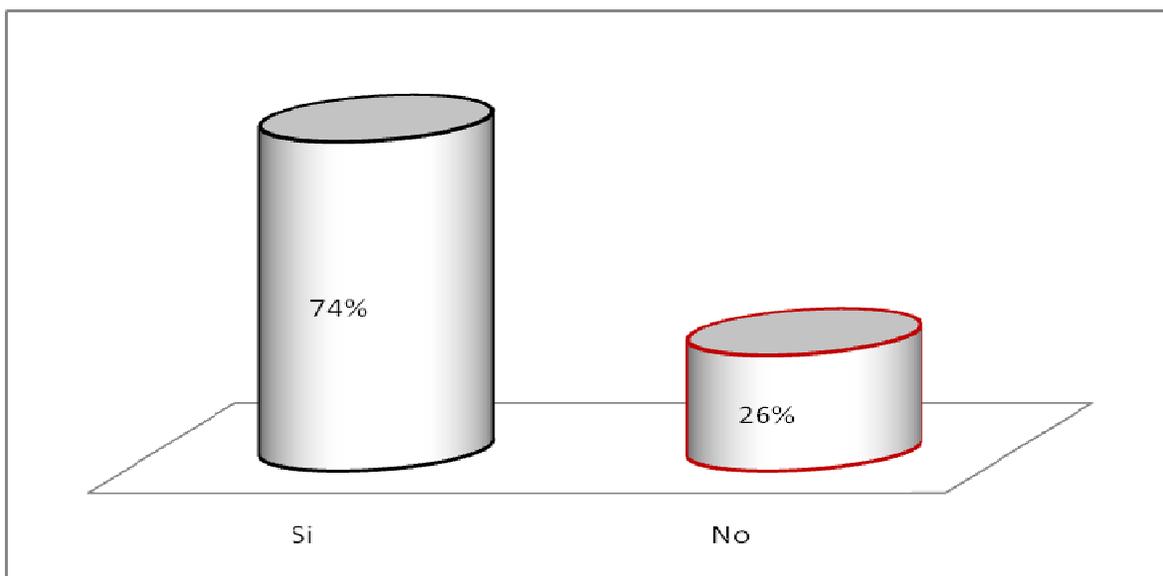


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 8 personas que son los alcaldes de los distintos municipios respondieron que sí, que son el 50% de los encuestados y 8 personas que son los directores municipales de planificación respondieron que no, reciben ningún tipo de apoyo más que de su dirección financiera en la elaboración del presupuesto que es el 50% de los encuestados.

### Ilustración No. 15

Gráfica 7: De la coordinación para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades

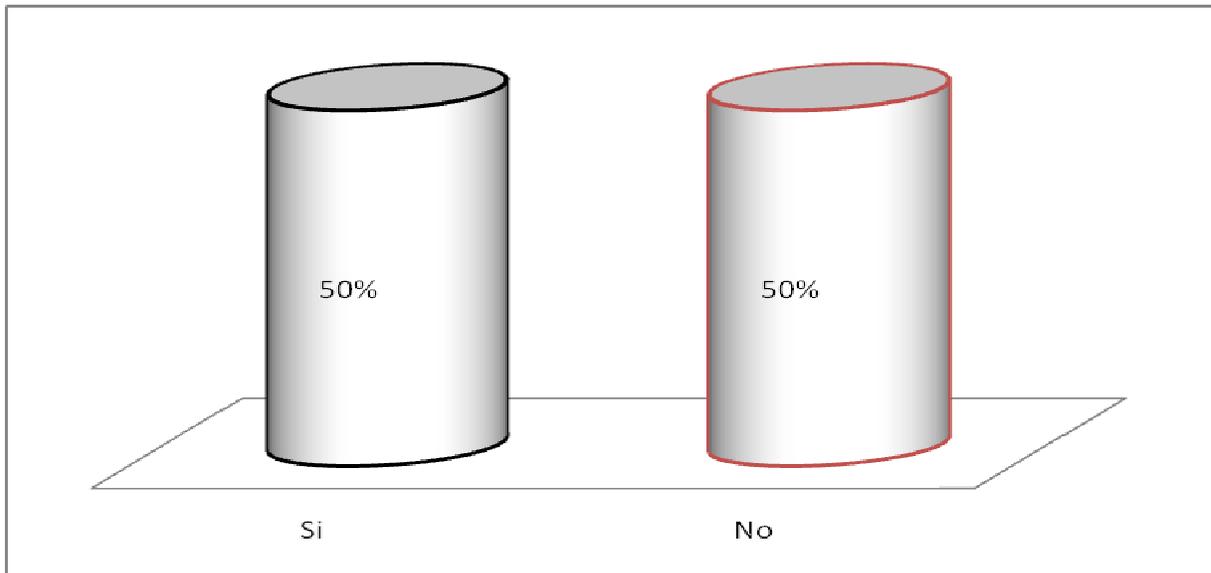


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 14 personas respondieron que si, ya que por orden del ejecutivo todo tipo de planes deben ir vinculado al presupuesto, coordinación, elaboración ejecución y seguimiento de planes que representa el 74% de los encuestados y 2 personas respondieron que no, cabe mencionar que las personas que respondieron negativamente no sabían sobre la vinculación de estos elementos con los planes y el presupuesto de acuerdo a lo que indicaron al cuestionarlos y corresponden al 26% de los encuestados.

### Ilustración No. 16

Gráfica 8: Del seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo

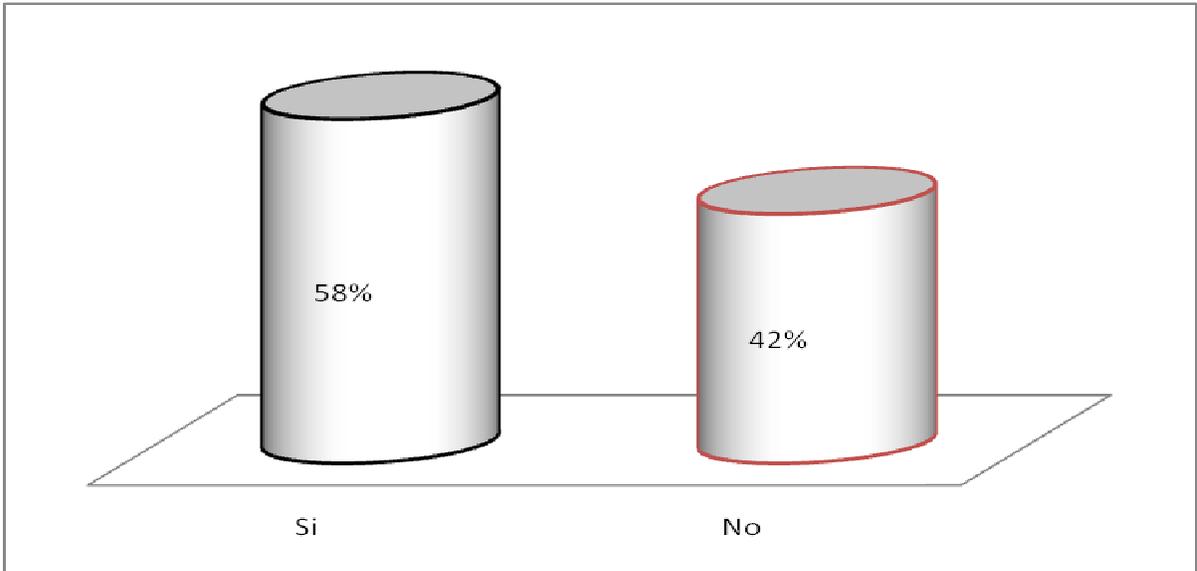


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 8 personas siendo ellos los alcaldes de los distintos municipios respondieron que sí, hacen seguimiento a los planes, que representan el 50% de los encuestados y 8 personas que son los directores municipales de planificación en contradicción con los alcaldes respondieron que no, realizan ningún tipo de seguimiento y representan el 50% de los encuestados.

### Ilustración No. 17

Gráfica 9: De la orientación técnica recibida sobre sus funciones

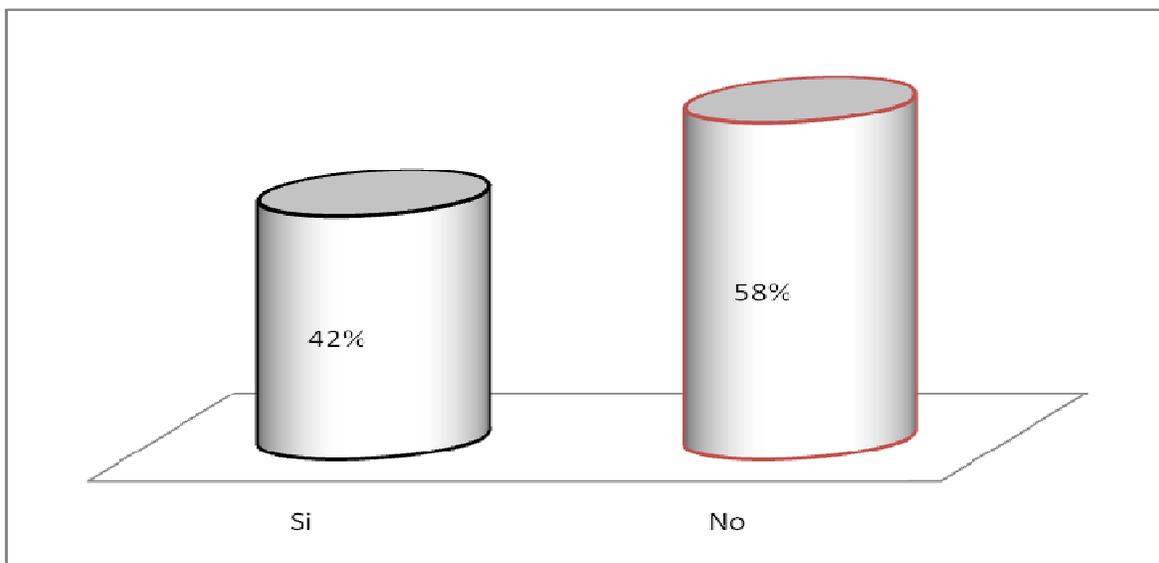


Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 12 personas respondieron que sí, han recibido orientación representando el 58% de los encuestados y 4 personas respondieron que no, han recibido ningún tipo de orientación que representan el 42% de los encuestados.

### Ilustración No. 18

Gráfica 10: Del uso de sistemas informáticos



Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

De los 16 encuestados que son el 100% del censo a las municipalidades del departamento de la región norte del país, 6 personas respondieron que sí, y representan el 42% de los encuestados y 10 personas respondieron que no, y representan el 58% de los encuestado.

Comentario: La información para la generación de estos resultados ha sido proporcionada únicamente por alcaldes en funciones y directores municipales de planificación de las diferentes municipalidades del municipio, a quienes se dirigió el censo para dicho departamento.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de Resultados:

Según el Dr. Roberto Hernández Sampieri, en su libro Metodología de la investigación quinta edición (2010), la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

#### 5.1 Pregunta central:

¿Cuáles son los resultados por la ausencia de un proceso de planificación estratégica en el funcionamiento de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P.?

Los datos muestran que las municipalidades de un departamento ubicado en la región norte de la república de Guatemala podrían cumplir con la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. si las personas al mando de dichas direcciones fueran profesionales universitarios para la realización de planes estratégicos, su funcionamiento sería óptimo en la realización de proyectos a favor de los diferentes municipios, sin obviar el liderazgo en la comunidad que deben tener, al contar con un perfil idóneo para ocupar dichos puestos, por ende se realizan los proyectos con la efectividad deseada en la región. Tiene el efecto deseado si utiliza los recursos materiales, humanos y metodológicos en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades.

Después de tabular los resultados obtenidos y con el objeto de dar respuesta a una serie de preguntas que nos llevarán a determinar si las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. son competitivas, se presente el siguiente análisis de resultados:

## **5.2 Estado:**

El estado es la organización burocrática encargada de cumplir con la finalidad de asociar a los hombres; el interés público representa esta asociación, De la institución de la sociedad brota el gobierno y del gobierno nace la administración. Dicha administración de acuerdo a los resultados obtenidos con anterioridad no realiza con la suficiente efectividad dicha administración encomendada por el pueblo; ya que al no cumplirse con los perfiles idóneos para los puestos, no se realizan los procesos correctamente no los proyectos de bien común para la población.

## **5.3 Políticas públicas:**

Las municipalidades de la región, tratan de cumplir las políticas públicas del gobierno central, pero no logran encaminarse a esas políticas por la falta del perfil de los funcionarios públicos de la región, y no han creado sus propias políticas públicas como instituciones descentralizadas y autónomas, la falta de experiencia en la realización de proyectos comunales y estatales que ayuden a los intereses de la población, la falta de formulación de planes estratégicos y el seguimiento y la evaluación de los mismos; si no se cumple una política pública, no se vinculan las necesidades de la población con la política pública estatal para la solución de problemas comunales y generar el impacto deseado en la población y demostrar así que se trabaja por la comunidad. La principal política pública debería ser servirle al pueblo y no servirse del pueblo.

Ilustración No. 19

Esquema: tabla de resultados de políticas públicas por municipio.

<b>Municipio 1:</b>	<b>Municipio 2:</b>	<b>Municipio 3:</b>	<b>Municipio 4:</b>	<b>Municipio 5:</b>	<b>Municipio 6:</b>	<b>Municipio 7:</b>	<b>Municipio 8:</b>
La principal política pública del gobierno central es la nueva Gestión Pública por Resultados (NGpR), la cual en el municipio 1, el alcalde se está capacitando en la República de Chile en este aspecto, también cabe mencionar que dicho alcalde contrato un equipo asesor de de Chile para la aplicación de dicha Gestión, para ser aplicada en el municipio.	Con lo que respecta a la nueva Gestión Pública por Resultados (NGpR), esta municipalidad ya empezó a realizar cambios internos para poder cumplir con esta política de estado y así darle cumplimiento a esta política.	Una de las políticas públicas del Gobierno Central, es la seguridad ciudadana siendo este uno de los municipios más violentos del departamento, y donde se asume existe una pista de entrenamiento e infiltración del grupo delictivo denominado los zetas, el alcalde de este municipio a enfocado la mayoría de sus esfuerzos en cumplir esta política.	Este municipio está realizando cambios para enfocar su política pública en la nueva Gestión Pública por Resultados y está empezando a armar su equipo de planificación estratégica para el cumplimiento de esta política pública, siendo la planificación estratégica el primer paso de la dicha Gestión.	El pacto hambre cero, es una de las políticas de Gobierno central, y siendo este municipio uno de los municipios con altos niveles de desnutrición, el alcalde está enfocando a darle prioridad a esta política en su municipio.	El alcalde de este municipio, todavía está trabajando en definir qué política pública empezara a trabajar.	Siendo este municipio, otro de los afectados por la desnutrición se encontró alianzas con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para el cumplimiento de la política Pacto hambre cero.	Este municipio, no ha definido que política pública empezar a trabajar, siendo uno de los más atrasados del departamento, de acuerdo a los datos recabados en la investigación.

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

#### **5.4 Planificación:**

De acuerdo con la teoría analizada, tener una clara planificación es el proceso de definir misión, visión, metas y objetivos con sus respectivas estrategias para desarrollar las actividades que permitan alcanzarlos. Si no se planifica no hay rumbo fijo de la organización.

Ilustración No. 20

Esquema: tabla de resultados de planificación por municipio.

<b>Municipio 1:</b>	<b>Municipio 2:</b>	<b>Municipio 3:</b>	<b>Municipio 4:</b>	<b>Municipio 5:</b>	<b>Municipio 6:</b>	<b>Municipio 7:</b>	<b>Municipio 8:</b>
En esta municipalidad, ya se están definiendo la misión y visión, creando los objetivos de la municipalidad, hay asesores Chilenos en la elaboración de planes estratégicos y operativos, para la creación de proyectos y el cumplimiento de las políticas de estado, tanto centrales como municipales.	Siendo este municipio tan cercano a la cabecera departamental, está utilizando el mismo equipo de asesoría de la República de Chile para la realización de misión y visión, objetivos de la municipalidad y planes estratégicos, operativos y tácticos para el desarrollo del municipio.	En esta no se encontró ningún tipo de planificación, la única que se logro encontrare n el municipio es el plan de seguridad que está diseñado por el Ministerio de Gobernación, que es para el cumplimiento de seguridad ciudadana, pero en la municipalidad en sí no se encontró ningún tipo de plan.	En esta municipalidad no se ha empezado a realizar planes, están realizando convocatorias de profesionales para poder armar su equipo de planificación estratégica, pero no existe ningún plan específico.	El único plan que esta municipalidad está siguiendo aunque no al 100% es el creado por el Ministerio de Salud Pública y la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, pero planes que sean municipales no existe ninguno.	En este municipio, no se ha empezado con planes municipales, se está realizando un plan de pavimentación, el cual es iniciativa del Ministerio de Comunicaciones, no de la municipalidad.	El plan que se está llevando a cabo es del Ministerio de Salud y del Gobierno central, siendo uno de los alcaldes elegido por parte del partido oficial, para cumplir con la política pública de pacto hambre cero.	Esta municipalidad este ejecutando el plan del Ministerio de salud y del Gobierno central, pacto hambre cero, el jefe edil y su Director Municipal de Panificación no tienen ni idea de qué tipo de planes se pueden realizar y su ejecución.

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

### **5.5 Proceso Administrativo:**

De acuerdo a la teoría mencionada en el segundo capítulo de este documento, En la actualidad la administración de empresas para su estudio se divide en cinco funciones (actividades desarrolladas por los administradores y directores en la realización de sus cargos) que son:

1. Planificación
2. Organización
3. Integración del recurso humano, material y tecnológico
4. Dirección y
5. Control

Se puede denotar en el capítulo anterior, que no se aplica bien este proceso y que no tienen conocimiento de sus pasos y procedimientos a realizar en el proceso administrativo; solo evidenciando el perfil de los Directores Municipales de Planificación D.M.P. y la forma de gestionar de las entidades ediles, se observa que no cumplen este proceso de una manera eficaz y eficiente.

Ilustración No. 21

Esquema: tabla de resultados de proceso administrativo por municipio.

<b>Municipio 1:</b>	<b>Municipio 2:</b>	<b>Municipio 3:</b>	<b>Municipio 4:</b>	<b>Municipio 5:</b>	<b>Municipio 6:</b>	<b>Municipio 7:</b>	<b>Municipio 8:</b>
Esta entidad edil, está empezando a implementar el proceso administrativo en su organización municipal, realizó un contrato de asesores chilenos para empezar este proceso en el cual apenas van por la planificación.	En esta municipalidad, no existe ningún proceso administrativo, el señor alcalde está tratando de hacer negociaciones con el equipo asesor de la municipalidad 1, y el Director Municipal de Planificación no ha realizado ningún proceso administrativo dentro de su dirección.	Esta municipalidad, no cuenta con ningún proceso de esta índole, y no se denota ningún esfuerzo para poder realizarlo.	Esta municipalidad, el jefe edil esta empezando por cuenta propia, dicho proceso para el mejoramiento de su organización municipal.	Las etapas de este proceso, en esta organización municipal se hacen a criterio y orden del jefe edil, al igual que los procesos en la Dirección municipal de Planificación D.M.P. por lo que no existe el orden lógico descrito en el capítulo 2.	El jefe edil de esta organización, está en búsqueda de un equipo de trabajo para la realización de este proceso, para el mejoramiento de su municipio.	En esta municipalidad, nunca ha existido un proceso de estos y el jefe edil y director municipal de planificación, en el cuestionario indicaron que si lo utilizaban pero no saben cuáles son los pasos del proceso y no se aplica en esta organización municipal.	Esta municipalidad, no tienen idea del proceso ni de su aplicación, los pasos del mismo se realizan a criterio del jefe edil y del director municipal de planificación.

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

## **5.6 Guía de resultados:**

Para responder a los cuestionamientos en materia de resultados se requiere retomar los objetivos y metas establecidas en la planeación de políticas, estrategias y programas de intervención para la prevención, aun tratándose de lugares no intervenidos con anterioridad, que requieren de diagnóstico previo.

De acuerdo a la teoría, los resultados es lo que las organizaciones municipales quieren lograr, aquí encontramos que en todo el departamento el único municipio que tiene resultados definidos de lo que quiere lograr es la cabecera (municipio1), como entidad municipal, integrando en dichos resultados políticas de gobierno central y planificando sus propias políticas como organización municipal con los resultados que se esperan lograr de ellos. Los demás jefes ediles y sus directores municipales de planificación indican que realizaran planes y proyectos pero no tienen los resultados definidos de esos planes, entre los planes y proyectos que se espera realizar en general es adoquinamiento de calles, reacondo de mercados, realización de polideportivos, remodelaciones de escuelas, etc.

## **5.7 Presupuesto orientado a resultados y planeación estratégica:**

En la teoría descrita en el capítulo 2 del presente documento es un presupuesto cuya formulación esté apoyada por una fase de planificación que permita “priorizar” objetivos y asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo a la política de gobierno central a partir del presente año, toda entidad estatal debe realizar un Presupuesto que provea información sobre lo que las entidades hacen con los recursos y cuáles son los logros (productos, resultados intermedios y finales). Presupuesto con definición de responsables por la gestión. Es un Presupuesto transparente tanto al interior de la entidad como hacia fuera.

Ninguno de los jefes ediles y directores municipales de planificación indico un cantidad exacta de lo que es su presupuesto de cada una de sus municipalidades, para que puedan

funcionar sus organizaciones y sobre todo, para la realización de proyectos comunales; se sabe que por ley a las municipalidades les toca el 10% del presupuesto nacional depende del tamaño y la magnitud del municipio.

Ilustración No. 22

Esquema: tabla de resultados de presupuesto por resultados y planificación estratégica por municipio.

<b>Municipio 1:</b>	<b>Municipio 2:</b>	<b>Municipio 3:</b>	<b>Municipio 4:</b>	<b>Municipio 5:</b>	<b>Municipio 6:</b>	<b>Municipio 7:</b>	<b>Municipio 8:</b>
En esta organización edil, el equipo de asesores Chilenos contratados por dicha institución, ya se encuentra en la formulación de de dicho presupuesto por resultados, para la autorización del presupuesto 2014.	Se encuentran en la realización del presupuesto para el año 2014, pero no tienen idea de cómo realizar un presupuesto por resultados.	Esta municipalidad delego la realización del presupuesto para el año 2014 a la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal A.F.I.M.	Esta municipalidad el director financiero de la misma recibió una capacitación en presupuesto por resultados, en el cual está tratando de vincular, las obras que quiere realizar el jefe edil con la dirección de planificación municipal, pero no han definido los resultados que quieren lograr, en consecuencia no se a logrado definir el presupuesto.	Esta municipalidad está buscando información en la página del Ministerio de Finanzas y de SEGEPLAN para las nuevas disposiciones del presupuesto para el año 2014.	En esta municipalidad se está apoyando en la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal A.F.I.M. para la realización del presupuesto 2014.	En esta municipalidad solicito el apoyo de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal A.F.I.M. para la realización del presupuesto 2014.	Esta municipalidad todavía está realizando el presupuesto del año 2014 en base a egresos y gasto y no en base a planes y resultados, como esta ordenado por el ejecutivo.

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

### **5.7 Planificación Estratégica:**

De acuerdo a lo presentado en este documento en su capítulo 2, La planificación estratégica esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por lo tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planificación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Ilustración No. 23

Esquema: tabla de resultados de planificación estratégica por municipio.

Municipio 1:	Municipio 2:	Municipio 3:	Municipio 4:	Municipio 5:	Municipio 6:	Municipio 7:	Municipio 8:
El jefe edil y el director municipal de planificación, junto con el equipo asesor de la República de Chile, contratado para aplicar la nueva Gestión por Resultados (NGpR), están conformando un equipo para empezar a realizar la planificación estratégica para el próximo año para el desarrollo de la municipalidad y del municipio en general, cabe destacar que es una de las municipalidades que mas denota el esfuerzo por la aplicación de este herramienta.	En esta municipalidad están tratando de negociar con el equipo asesor de la municipalidad 1 para poder armar su equipo de planificación estratégica y poder llevarla a cabo para el próximo año.	Aquí encontramos que el jefe edil, está dispuesto a realizar los convenios e inversiones necesarias para empezar con la planificación estratégica, pero no hay ningún comienzo al respecto del tema.	El jefe edil de este municipio, empezó con un equipo consultor externo para poder aplicar esta herramienta en su organización, el director municipal de planificación también está recibiendo capacitaciones sobre esta herramienta y poderla aplicar lo más pronto posible.	En esta municipalidad no hay ningún esfuerzo por implementar la planificación estratégica, a pesar de que el jefe edil del municipio en el cuestionario indico que realiza planes estratégicos y las da el seguimiento necesario.	Los funcionarios de esta municipalidad, empiezan a buscar con quien armar un equipo de trabajo para realizar la aplicación de esta herramienta.	Se encontró que esta municipalidad tiene planes estratégicos dejados del jefe edil del gobierno municipal pasado, realizados por una consultoría externa; y que están tratando de alinear para las políticas del presente gobierno y para la solución de problemas más comunes del municipio.	Dicha municipalidad, no cuenta con ningún plan estratégico y no se ha encaminado en el mismo, se han basado en realizar obras comunales sin planes específicos determinados y no han desarrollado un plan estratégico ni tienen idea del mismo.

Fuentes: Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, 2013.

## Conclusiones

1. Se evidencia un porcentaje significativo de Directores Municipales de Planificación que tienen entre 1 a 2 años de estar ejerciendo el puesto de Director Municipal de Planificación.
2. El perfil de los Directores Municipales de Planificación es insuficiente para el cumplimiento de funciones para las cuales han sido creadas dichas direcciones.
3. La mayoría de DMP no cuenta con su propio organigrama para el cumplimiento de sus funciones.
4. De los 16 funcionarios consultados, 12 afirmaron que las municipalidades en donde laboran no cuentan con los instrumentos necesarios para realizar una planificación.
5. Se evidenció que las instituciones públicas (INFOM, INAP, MINFIN, SEGEPLAN) llegan a los municipios en apoyo a la gestión del gobierno municipal de manera separada, ha habido poca coordinación entre ellas.
6. Los sistemas informáticos que más han utilizado las DMP son SNIP, SICOIN, y tienen poco conocimiento de SIGES, SIAF entre otros.

## **Propuesta**

### **Introducción:**

La investigación realizada permitió identificar y evaluar las direcciones municipales de planificación y sus distintos jefes ediles, estableciendo que en definitiva son pocos los que están implementando la planificación estratégica, a pesar de que esta opción es la que representa para el municipio una oportunidad de crecimiento sin ser necesaria la creación de estructuras complejas para el desarrollo del municipio. La administración dentro de las funciones de alcaldes y directores municipales de planificación juegan un papel trascendental en este proceso y la implementación de la planificación estratégica se vuelve una tarea fundamental para mantener un ambiente de constante mejora para fortalecer la adaptación al cambio, de todos los colaboradores y funcionarios.

La importancia de la planeación estratégica, se identificó un área de oportunidad, susceptible a mejora, en el que las municipalidades y la direcciones municipales de planificación con la aplicación de esta herramienta identificando de manera institucional como un paso fundamental para el desarrollo conjunto de las municipalidades y del departamento en general, específicamente en el área de planificación de proyectos y su realización, evaluación y monitoreo.

El planteamiento de la propuesta está enfocado a mejorar la realización de planes en la preparación de los proyectos municipales, para la efectividad de los controles y cumplimiento de las políticas y procedimientos vigentes en las instituciones municipales, encaminados a las políticas de gobierno central y políticas de gobierno municipal.

### **Justificación:**

Al Considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordaron temas relacionados con las direcciones municipales de planificación D.M.P., enfocada específicamente al proceso de planificación estratégica, identificando como una oportunidad la aplicación de esta herramienta, que actualmente no se aplica y que es parte esencial de la nueva gestión por resultados (NGpR), impulsado por el gobierno central, se plantea una mejora en el rendimiento de este proceso para contribuir positivamente en los

resultados.

**Objetivos:**

**a) General:**

Realizar una reestructuración de las municipalidades y en las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. de un departamento de la región norte de la república de Guatemala para un buen funcionamiento de las mismas.

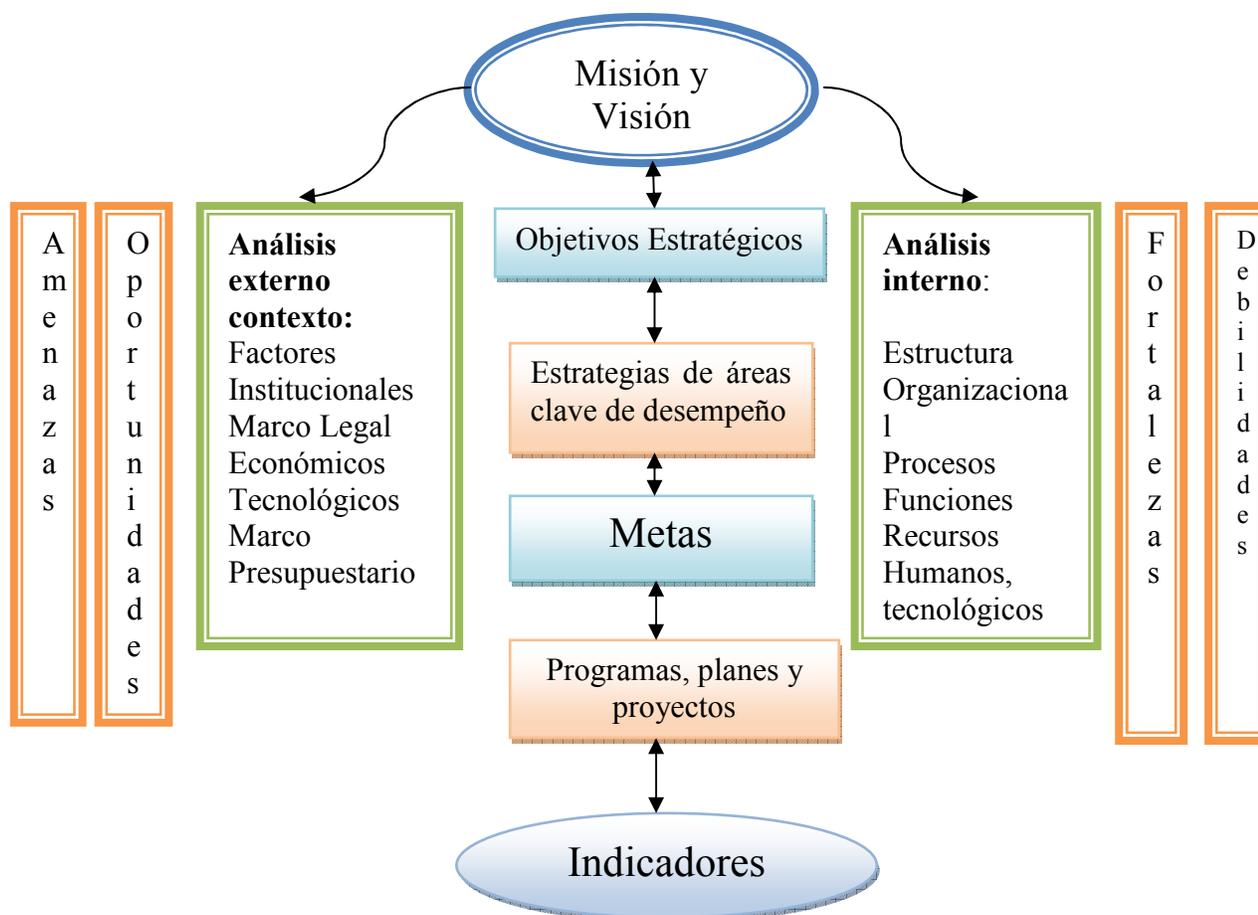
**b) Específicos:**

1. Elaborar una planificación estratégica y operativa, para mejorar la efectividad de los resultados de las direcciones municipales de planificación D.M.P.
2. Plantear una conexión entre los procesos de las instituciones municipales y la óptima utilización de los recursos, tales como humanos, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de planes estratégico y operativo.
3. Implementar en las municipalidades y direcciones municipales de planificación D.M.P. una estructura organizacional acorde a las funciones establecidas en el código municipal.

**7.1 Propuesta metodológica para el fortalecimiento y formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación D.M.P.:**

Ilustración No. 24

Esquema: Proceso de Planificación Estratégica.



Fuente: Diseño propio, propuesta de planificación estratégica, 2013

Para el fortalecimiento de las D.M.P. se propone aplicar la metodología y herramientas de planificación institucional orientada a resultados de la Secretaría de Planificación y Programación SEGEPLAN, con la siguiente estructura:

## 1. Plan estratégico institucional P.E.I.:

Es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado que se impulsa en nuestro país.

### 1.1 Análisis situacional:

Define el punto de partida institucional y tiene como propósito identificar las prioridades en términos de los problemas a atender. Es la base para la posterior identificación de los resultados institucionales.

### 1.2 Análisis de mandatos:

Análisis de las leyes, y normativas, prioridades gubernamentales identificación de la contribución de la organización a las prioridades del plan nacional de desarrollo P.N.D.

### 1.3 Análisis de problemas:

El análisis describe los principales problemas que afectan a la población por ejemplo: desempleo, violencia, deterioro del medio ambiente, desnutrición; algunos en el ámbito institucional, tales como violencia: homicidios, delitos contra el patrimonio (robos, hurtos, asaltos, etc.). Identificar un problema y verlo dentro de un contexto municipal, en relación causa efecto, así como la importancia de realizar un análisis del problema y cómo este afecta al desarrollo del municipio.

Para ello, se propone el análisis de género como una herramienta que permite identificar las diferencias y desigualdades, así como también entre grupos que afectan su bienestar y su posición en la sociedad.

#### 1.4 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales F.O.D.A.:

Que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea.

#### 1.5 Análisis de actores:

Se explica la importancia que tiene en el análisis de un buen diagnóstico, identificar cómo afecta a los diferentes grupos de involucrados un problema determinado, y los recursos que pone a la consecución de éste o en contra de ello. Este análisis tiene especial importancia por ser el momento de incorporar el análisis en el problema.

### 2. Marco estratégico institucional:

A partir del análisis de situación se determina el contenido del plan estratégico de la Institución (misión, visión, principios, objetivos estratégicos, resultados de desarrollo esperados, población objetivo, focalización territorial y finalmente se define los bienes y servicios estratégicos de la institución).

#### 2.1 Visión, misión, principios:

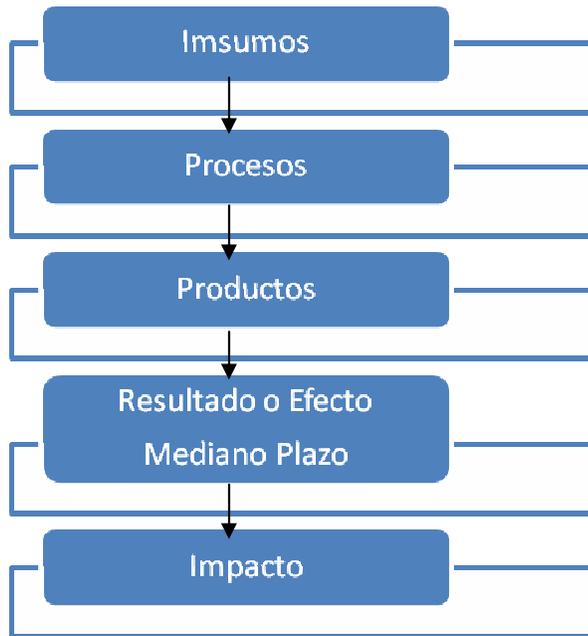
La etapa de formulación se inicia con la definición sobre los lineamientos generales que enmarcan el funcionamiento de la organización. Éstos se esclarecen al definir tanto la misión como la visión organizacional.

Los principios son los que modelan la cultura organizacional ya que en función de ellos la institución y sus integrantes se conducen y tratan a la población objetivo que constituye su clientela.

## 2.2 Resultados a nivel estratégico:

Ilustración No. 25

Esquema: Resultados a Nivel Estratégico



Fuente: Guía conceptual de Gestión Pública por resultados, Gobierno de Guatemala, 2012.

Los resultados se definen en función de lo que se espera alcanzar y se expresan como los cambios positivos (QUÉ) que se esperan lograr en las condiciones de determinada población o en el medio (QUIÉNES), en determinada cantidad (CUÁNTO), mediante la entrega de productos bien definidos (CÓMO) en un tiempo determinado (CUÁNDO) y en un territorio (DÓNDE). En la gestión pública orientada a resultados, es el gobierno, a partir de los derechos y necesidades de la ciudadanía, que define los resultados que se compromete a alcanzar durante su gestión.

## 2.3 Bienes y servicios estratégicos:

Ellos representan la aportación de las instituciones de la administración pública para cambiar una situación socioeconómica de la población y avanzar hacia el

logro de resultados. En la gestión para resultados, los bienes y servicios pueden ser terminales, intermedios, comunes y centrales.

#### 2.4 Prioridades y estrategias:

Se constituye como el medio para cumplir con los fines, que en nuestro caso están representados por los objetivos estratégicos.

Éstas deben estar alineadas con la misión y visión para sustentar su carácter estratégico, es decir, deben representar aquellos fines verdaderamente importantes y fundamentales para el desarrollo de la organización.

### 3. Seguimiento a nivel estratégico:

Se efectúa a través de una matriz de seguimiento que reúne los indicadores de impacto y efecto por cada resultado de la institución. Es un modelo simple que se puede manejar con una hoja Excel. Sirve como un insumo del sistema de seguimiento que cubrirá la totalidad de la cadena.

#### 3.1 Cadena causal de indicadores:

Un indicador se entiende como la unidad de medida que permite valorar el cumplimiento de los objetivos del programa, política o proyecto susceptible de evaluación.

En el momento de elegir los indicadores se habrá de considerar los siguientes puntos:

- Que respondan a los objetivos planteados;
- Que se asignen de acuerdo a la población objetivo;
- Que se puedan relacionar entre ellos de manera lógica y;
- Que logren identificar los niveles de vulnerabilidad y riesgo.

### 3.2 Tipos de indicadores:

- **Indicadores de Impacto:** Miden el efecto de las estrategias, políticas o programas implementados sobre un fenómeno determinado, en el mediano y largo plazo. Describen la forma en que los resultados han repercutido en la vida y organización de la comunidad y las autoridades locales competentes.
- **Indicadores de Resultados:** Se usa para calcular el cumplimiento de objetivos específicos en el marco de un plan, proyecto o programa de prevención. Permite conocer el resultado de las acciones emprendidas para la consecución de un objetivo.
- **Indicadores de Gestión (Procesos o Actividades):** Son utilizados para conocer el progreso en actividades específicas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos del plan de intervención, programa o proyecto.

### 3.3 Matriz de seguimiento:

El seguimiento a nivel estratégico se efectúa a través de una matriz de seguimiento que reúne los indicadores de impacto y efecto por cada resultado de la Institución. Es un modelo simple que se puede manejar con una hoja Excel. Sirve como un insumo del sistema de seguimiento que cubrirá la totalidad de la cadena.

Ilustración No. 26

Esquema: Matriz de seguimiento Impacto - efecto

Institución	Indicadores	Unidad de medida	Línea base 2012	Meta 2013	Ejecución 2013	Meta 2014	Ejecución 2014
<b>Resultado 1</b>	Indicador impacto 1.1						
	Indicador efecto 1.1						
	Indicador efecto 1.2						
<b>Resultado 2</b>	Indicador impacto 2.1						
	Indicador efecto 2.1						
	Indicador efecto 2.2						
<b>Resultado 3</b>	Indicador impacto 3.1						
	Indicador efecto 3.1						
	Indicador Efecto 3.2						

Fuente: Diseño Propio, sugerido según Banco Mundial (2005).

#### 4. Plan Operativo Multianual:

Es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de, al menos, tres años. Este instrumento de gestión funciona como el eslabón que permite vincular el marco estratégico del Plan Estratégico Institucional con la Planificación Operativa Anual de la Institución dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno.

##### 4.1 Validación del marco estratégico:

A partir de las tres herramientas aplicadas (análisis situacional, FODA y análisis de actores) se determina el contenido del plan estratégico de la Institución: contiene la definición de la misión, visión, principios, resultados de desarrollo esperados, población objetivo, focalización territorial y finalmente refleja la definición de los bienes y servicios estratégicos de la institución que aportan a la obtención de los resultados.

#### 4.2 Identificación de productos por resultados y elaboración de redes de producción:

Las instituciones generan bienes y servicios, a través de procesos que realizan sus centros de gestión y que agregan valor a la combinación de insumos (recursos humanos y recursos materiales). En el caso de los bienes, poseen la característica de ser tangibles, tal es el caso de la infraestructura. Por otra parte, hay servicios que son intangibles, por ejemplo, la regulación de la contaminación por emisiones de gases de efecto invernadero.

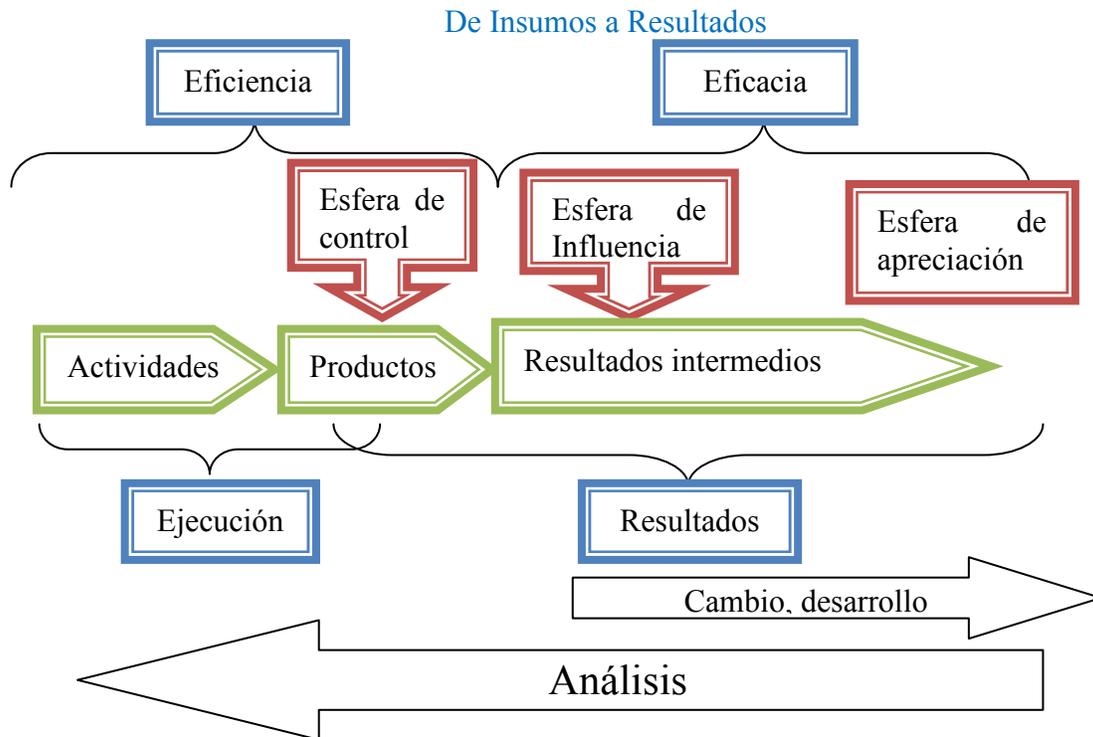
El catálogo de bienes y servicios de una institución le va a permitir mostrar qué entrega a la población, cómo cumple con su mandato, cuántos bienes y servicios puede producir a partir de un presupuesto determinado y, en consecuencia, qué resultados espera lograr

#### 4.3 Costeo de productos:

El Presupuesto es la expresión financiera de un Plan. Como su nombre lo indica, se pre-suponen una serie de aspectos, que nos permiten calcular el costo (insumos necesarios para los productos) de llevar adelante un plan. Un Plan sin presupuesto es un sueño. Un presupuesto sin plan es gastar sin calidad. Plan-Presupuesto Es saber qué Resultados quiero y cuanto estimo gastar en conseguirlos.

### Ilustración No. 27

Esquema: cálculo del costo de insumos necesarios para los productos.



Fuente: Apoyo de la gestión presupuestaria de Guatemala A.G.E.P. 2012.

#### 4.4 Presupuesto multianual:

Es un ejercicio de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano. Comprende estimaciones para tres años y es el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados.

#### 1.5 Seguimiento a nivel operativo multianual:

Para facilitar el seguimiento de la entrega de productos y servicios institucionales y finalmente el impacto y efecto de ellos, es necesario medir los cambios cuantitativos y cualitativos a través de la identificación de indicadores. Mientras a nivel del Plan Estratégico Institucional (P.E.I.), el énfasis se centra en la medición directa de los impactos y efectos, a nivel del Plan Operativo

Multianual (P.O.M.), la medición de focaliza en la parte media y baja de la cadena causal y cubre desde la medición de insumos, productos, y los resultados (aquellos que serán medibles a un horizonte de 3 años, aunque en muchos casos se pueden medir anualmente y hasta cuatrimestralmente).

#### 5. Plan Operativo Anual P.O.A.:

Es el documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la Institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

##### 5.1 Validación marco estratégico:

Para asegurar que la planificación de los bienes, servicios y actividades anuales se mantienen dentro del marco estratégico establecido en el PEI que a su vez fue llevado a un nivel operativo en el POM, en el documento del POA simplemente se integra el resultado del ejercicio de validación del marco estratégico como fue realizado en la actualización del POM. Ya que el ejercicio de actualización anual se realiza en el mismo tiempo y durante el mismo proceso que la elaboración del POA, no hay necesidad de repetición de tareas, sino se utiliza el resultado de la validación POM.

##### 5.2 Programación de productos, actividades y metas anuales:

Primero se trabaja todos los servicios terminales e intermedios por resultado, una vez agotados estos se pasará a todos los comunes y por último a los de apoyo. Como se indicó, las actividades de cada servicio se tomarán inicialmente del POM en la que fueron trabajados los costos de los servicios y luego se revisarán para verificar si se necesitan adiciones o ajustes.

##### 5.3 Programación cuatrimestral de costos de productos:

La programación y presupuestación de bienes y servicios debe hacerse de manera cuatrimestral, para lo cual deberán tomarse en cuenta diferentes criterios

según sea la naturaleza de la institución y de los bienes y servicios que presta, así como de la temporalidad en que es necesario aportar o incrementar la prestación de determinado bien o servicio. Por ejemplo cuando entregar textos escolares, o cuando realizar campañas de control de brote de vectores, o reforzar campañas de seguridad por fechas festivas, etc.

#### 5.4 Seguimiento a nivel operativo anual:

Se concentra en la medición de un número limitado de indicadores que se focalizan en la cadena causal, cubriendo principalmente la medición de los insumos y productos. Como se había señalado en los acápite del PEI y POM, es necesario medir los cambios cuantitativos y cualitativos que se logra con la entrega de los productos y servicios institucionales a través de indicadores. Mientras a nivel del PEI, el énfasis se centra en la medición directa de los impactos y efectos y a nivel del POM la medición se focaliza en la parte media y baja de la cadena causal (insumos, productos y resultados multianuales), la medición a nivel del POA se limita principalmente a la parte baja de la cadena: los insumos y productos anuales (indicadores de gestión).

6. Cronograma de implementación:

Ilustración No. 28

Esquema: Cronograma de implementación de la Planificación Estratégica.

Etapas	1er mes	2do mes	3er mes	4to mes
1. Propuesta para la implementación de Planificación estratégica en cada D.M.P. para llevar a cabo una experiencia piloto.				
2. Implementación Planificación estratégica en cada D.M.P. del departamento en cuestión.				
3. Elaboración del Plan de Acción para la realización de asistencias técnicas a las distintas unidades y comitivas que lo requieran.				
4. Sensibilización y capacitación necesaria en las unidades para que se incorporen.				
5. Publicación y difusión de las experiencias realizadas.				
6. Monitoreo y evaluación				

Fuentes: diseño propio, propuesta de implementación, 2013.

## 7.2 Propuesta de perfil de un Director Municipal de Planificación D.M.P.:

### 7.2.1 Competencias de la dirección en la planificación del desarrollo municipal:

El Código Municipal en su artículo 142 establece claramente que: “La municipalidad está obligada a formular y ejecutar planes de ordenamiento territorial y de desarrollo integral de su municipio en los términos establecidos por las leyes”. Y para llevar a cabo esta obligación, en el mismo Código, se norma la organización de la oficina municipal de planificación y el funcionario encargado de la misma.

No obstante lo anterior, la municipalidad pretende modernizar su dirección municipal de planificación y convertirla en una dirección municipal de planificación que llenará las necesidades de planificación presentes y futuras que requiera el desarrollo del municipio.

### **7.2.2 Funciones de la dirección de planificación municipal:**

En los puestos de trabajo tienen como objetivo dar a conocer la naturaleza del puesto, las funciones, relaciones de trabajo, las obligaciones y requisitos, en base a cada puesto se selecciona y ubica a la persona idónea para desempeñar dicho puesto; las funciones de cada puesto de trabajo aclaran las tareas que debe realizar cada persona titular del puesto, necesarias para lograr los fines y objetivos de la municipalidad.

### **7.2.3 Director municipal de planificación**

#### **I. Identificación del puesto:**

Unidad administrativa: Dirección Municipal de Planificación.

Título del puesto: **Director Municipal de Planificación.**

Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal.

Subalternos: Promotora de Desarrollo Municipal, Técnico Forestal, Técnico Agrícola, Oficial de Catastro, Técnicos Opciones Productivas, Técnico en Género, Promotor de Créditos, Asistente Administrativo, EPS de Arquitectura y Técnico de la Federación de Asociaciones Agrícolas de Guatemala (FASAGUA).

#### **II. Naturaleza del puesto:**

Es un puesto directivo cuya responsabilidad será la coordinación y consolidación de diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.

#### **III. Funciones del puesto:**

- Planificar, organizar, supervisar, evaluar y dirigir el funcionamiento eficiente de las unidades u puestos de trabajo relacionados a la planificación municipal, apoyando el sistema de planificación de las diferentes dependencias municipales.
- Promover en las unidades y departamentos de la dirección mecanismos adecuados para el trabajo en equipo.
- Participar y proponer medidas para mejorar la coordinación en instancias gerenciales que se establezcan en la municipalidad.

- Promover y formular procesos de planificación estratégica participativa con visión de corto, mediano y largo plazo, diseñando metodologías e instrumentos de carácter participativo.
- Cooperar y coordinar con todos los agentes del desarrollo municipal, tal como ONG's, entidades públicas, organizaciones de la sociedad civil, otros.
- Apoyar la elaboración, en coordinación con la Administración Financiera Integrada Municipal (A.F.I.M.), la programación, el anteproyecto de presupuesto municipal, la programación de la ejecución presupuestaria y con los responsables de cada programa, la evaluación de la gestión presupuestaria.
- Apoyar la formulación del plan de inversión municipal coordinadamente con la A.F.I.M. velando por la integración de los proyectos priorizados.
- Asesorar y apoyar al Alcalde Municipal en la gestión de financiamiento para la pre inversión e inversión de los proyectos.
- Asesorar en la elaboración de perfiles de proyectos, estudios de factibilidad y en la elaboración de términos de referencia para estudios de pre inversión.
- Apoyar el diseño de los procedimientos y formas de transparentar el uso y resultados del gasto público municipal.
- Apoyar el diseño e implementación de indicadores de evaluación de la gestión de servicios públicos municipales, aplicando las correcciones necesarias.
- Asesorar y coordinar todas las actividades con el Alcalde -Concejo Municipal-COMUDE.
- Velar por que se mantengan actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio sobre datos potenciales para el desarrollo económico e información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan estos.
- Suministrar la información que sean requeridas por las autoridades u otros interesados con base a los registros existentes.
- Velar por que se mantenga actualizado el catastro municipal.

- Establecer mecanismo de comunicación y coordinación eficientes dentro de la estructura municipal y en la Dirección municipal de Planificación.
- Proponer mecanismos de cooperación inter-municipal.
- Proponer mecanismos para la cooperación y coordinación inter-institucional.
- Las demás funciones inherentes a la naturaleza del puesto de trabajo y de las actividades que le sean asignados por el Alcalde Municipal y/o el Concejo Municipal.

#### **IV. Relaciones de trabajo:**

- Con el Concejo Municipal y el Alcalde, para recibir lineamientos de trabajo, hacer propuestas e informes.
- Con personal municipal de las distintas direcciones para proporcionar y obtener información relacionada con las actividades de la oficina.
- Con representantes de entidades públicas, privadas y otros organismos relacionados con el trabajo.

#### **V. Autoridad:**

- Para requerir información ante las comunidades del municipio y otras entidades públicas y privadas, por parte de la municipalidad.
- Para gestionar recursos financieros en nombre de la Municipalidad, ante otras entidades.

#### **VI. Responsabilidad:**

- Porque los planes, programas y proyectos sean elaborados y presentados en su oportunidad, para su aprobación.
- De presentar los informes indicados en sus atribuciones.
- De la custodia, conservación y uso de los documentos e información a cargo de la Oficina.

## **VII. Especificaciones del puesto:**

- Educación:  
Poseer título universitario, preferentemente en la carrera de Administración Pública u otras de igual naturaleza.
- Experiencia:  
Experiencia comprobada de cinco años en puestos similares.
- Habilidades y destrezas:  
Para el manejo de grupos, especialmente adultos.  
Para establecer y mantener relaciones interpersonales.  
Para analizar e interpretar documentos e información.  
Para desenvolverse en grupos o equipos de trabajo.  
Para redactar.  
Para desarrollar con eficiencia la actividad de investigación.

## **VIII. Atribuciones del director municipal de planificación:**

- Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Mantener actualizado el catastro municipal.

### 7.3 Presupuesto de la implementación de la propuesta y los resultados esperados

Ilustración No. 29

Esquema: Presupuesto de implementación de la planificación estratégica.

<b>Presupuesto Propuesto</b>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo único Cuatrimestre</b>	<b>Resultados Esperados</b>
1	Plan estratégico institucional –PEI	Q. 8,000.00	Mejoramiento de las Capacidades Municipales
2	Marco estratégico institucional	Q. 8,000.00	Mejoramiento de la cultura organizacional
3	Seguimiento a nivel estratégico	Q. 5,000.00	Mejoramiento de las finanzas municipales
4	Plan Operativo Multianual	Q5,000.00	Mejoramiento del Relacionamiento con la población.
5	Plan Operativo Anual POA	Q3,000.00	Promoción de inversión en proyectos
6	Cronograma de implementación:	Q. 3,000.00	Mejoramiento del funcionamiento Municipal
7	Propuesta de perfil de un Director Municipal de Planificación D.M.P.:	Q12,000 / mes	Mejoramiento del las D.M.P.
8	Implementación de la planificación estratégica	Q6,000.00	Mejoramiento del impacto en la población
	<b>Total</b>	<b>Q. 42,000</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013

#### 7.4 Financiamiento de la propuesta:

Ilustración No. 29

Esquema: Fuentes de fuente de financiamiento municipal

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>recaudado</b>
Recursos directamente recaudados	Q.2,093,714
Recursos por operaciones oficiales de crédito	Q.489,329
Donaciones y transferencias	Q.29,472
Fondo de compensación municipal	Q.2,188,984
Impuestos municipales	Q. 4,869,977
<b>Total</b>	<b>Q. 9,671,476</b>

Fuente: municipalidad de municipio 1, datos estimados 2012.

## Referencia bibliográfica

1. Congreso de la República. (1985), *Constitución Política de la República*, Guatemala.
2. Congreso de la República. (2002), *Código Municipal y sus reformas Decreto 12-2012*, Guatemala.
3. Congreso de la República. (2002), *Ley General de Descentralización Decreto 14-2002*, Guatemala
4. Congreso de la República. (2002), *Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto 11-2002*, Guatemala
5. Secretaría de Planificación y Programación SEGEPLAN. (2012) *Guía operativa de planificación, en el marco de gestión por resultados de desarrollo*, Guatemala.
6. Cardon R., Rokael. (2010), *Los gobiernos locales y la descentralización del Estado en Centroamérica*. Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
7. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia –SCEP- (2009), *Experiencias de Municipios Democráticos*, Proyecto Tinamit, Guatemala.
8. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN- (2008-2012) *Plan estratégico*, Guatemala.
9. Ministerio de Finanzas Públicas –MINFIN-. (2010), *Manual de Formulación de Presupuesto Anual y Multianual*, Guatemala.
10. Escuela de Gestión Pública -UMG- (2012), *Programa Municipios para el Desarrollo Local. Administración Municipal Moderna en Guatemala*, Guatemala.
11. Guerrero, Omar. (2008) *Universidad Nacional Autónoma de México Teoría Administrativa del Estado*, México D.F.
12. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-. 2009/2010, *Informe Nacional de Desarrollo Humano*.

13. Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala –ANAM-. (2011), *Guía del Gobierno Municipal: Guatemala*.
14. Reyes P., Agustín. (2010); *Administración Moderna*. (ultima ed.), México D.F.:editorial limusa.
15. Robinns, P. y Coulter, M. (2008), *Administración*. (8va. Ed.) Estados Unidos: editorial Prentice Hall.
16. Sallenave, J. (2012), *Gerencia y Planeación Estratégica*, (ed. Maria del mar) Colombia: Editorial Norma.
17. Hernández, R. y Fernández, C. (2006); *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.) México D.F.: editorial Mc Graw Hill.
18. Universidad Panamericana de Guatemala. (2012), *Guía para la realización de la Practica Empresarial Dirigida (P.E.D.)*, Guatemala.
19. Universidad Panamericana de Guatemala. (2006), *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala.

## Terminología y Acrónimos

A.F.I.M.	Administración Financiera Integrada Municipal
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala.
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo.
D.D.M.	Descentralización y el Desarrollo Municipal.
D.M.P.	Dirección Municipal de Planificación.
DPES	Dirección de Políticas Económicas y Sociales.
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas.
GPpR	Gestión Pública por Resultados.
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública.
INFOM	Instituto de Fomento Municipal.
MGpR	Maestría en Gestión por Resultados.
NGpR	Nueva Gestión por Resultados.
ONG	Organización no Gubernamental.
P.E.D.	Práctica Empresarial Dirigida.
P.N.D.	Plan Nacional de Desarrollo.
PEI	Planificación Estratégica Institucional.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
POA	Plan Operativo Anual.
POM	Plan Operativo Multi-Anual.
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia.
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

*Anexos*

## Anexo 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida P.E.D.  
Tema: Formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las Direcciones municipales de planificación D.M.P.

### **Cuestionario para alcaldes(as) municipales y directores(as) de las direcciones municipales de planificación –D.M.P.-**

**Objetivo:** analizar la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P. en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de Planes Estratégico y Operativo, de las municipalidades para el desarrollo de los municipios de un departamento de la región norte de la República de Guatemala.

**Instrucciones:** sírvase responder las siguientes preguntas con la información que se le solicita, anotar una X en el cuadro según sea el caso.

#### **Información del alcalde(sa) y director(a) municipal de planificación.**

1.Cuál es su profesión:

Maestro  Perito Contador  Licenciatura  Otra

Si  marca  otra  indique  cuál  
es: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de ejercer el puesto: 1-2 años  3-4 años  5 y más años   
Otro

Si  tiene  meses  marque  otro  por  
favor: \_\_\_\_\_

3. No. de personas que dirige: 1-2  3-4  5 y más   
Ninguna

Si  dirige  personas  indique  cuántas  mujeres  y  cuántos  
hombres: \_\_\_\_\_

### Información de planificación estratégica y operativa

4. ¿La D.M.P. cuenta con metodología e instrumentos para la elaboración de planes?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿La municipalidad cuenta con plan estratégico?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique la temporalidad del plan estratégico: \_\_\_\_\_

6. ¿Usted recibe apoyo de manera coordinada y conjunta de las entidades públicas relacionadas a la capacitación, planificación y presupuesto?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿La D.M.P. y la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM- se coordinan para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades?

SI

NO

Si su respuesta es negativa, explique por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿La D.M.P. hace seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de la municipalidad?

SI

NO

Si su respuesta es positiva, indique la periodicidad del seguimiento y evaluación: \_\_\_\_\_

9. ¿Usted ha recibido orientación técnica relacionada a sus funciones?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique sobre que temas? \_\_\_\_\_

10. ¿Usted hace uso de los sistemas informáticos para el cumplimiento de sus funciones?

SI

NO

Si su respuesta es positiva indique cuáles? \_\_\_\_\_



## Anexo 2

### PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

**Nombre del estudiante: Roberto Fernando Dubón Zeledón**

**Nombre de la Tesis:** Formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación –D.M.P.- de un departamento de la Región Norte de la República de Guatemala

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perfil no idóneo para los puestos.</li> <li>✓ Reclutamiento y selección de personal inadecuado.</li> <li>✓ No profesionalización de funcionarios públicos.</li> <li>✓ Capacitación</li> </ul>	<p>“Formulación de planes estratégicos y sus elementos formales en las direcciones municipales de planificación –D.M.P.- de un departamento de la Región</p>	<p>Perfil no idóneo para los puestos existentes en las Direcciones Municipales de Planificación del departamento</p>	<p>¿Cuáles son los resultados de la evaluación de las Direcciones Municipales de Planificación al aplicar la</p>	<p>Analizar la aplicación de la planificación estratégica en las Direcciones Municipales de Planificación D.M.P.</p>	<p>Verificar si las D.M.P. tienen una estructura organizacion al acorde a las funciones establecidas en el Código municipal.</p>	<p><b>1</b>Cuál es su profesión: <b>2</b> Tiempo de ejercer el puesto: <b>3</b> No. de personas que dirige</p>	<p>Los 8 diferentes alcaldes de las distintas municipalidades.</p>

n ideal para funcionarios públicos municipales.	Norte de la República de Guatemala”	completo;	planificación estratégica en sus problemas de				
		El reclutamiento y la selección del personal inadecuado para los puestos existentes en el ente antes mencionado.	funcionamiento?			<p><b>1</b>¿La municipalidad cuenta con plan estratégico?</p> <p><b>2</b>¿Usted recibe apoyo de manera coordinada y conjunta de las entidades públicas relacionadas a la capacitación, planificación y presupuesto?</p> <p><b>3</b>¿La D.M.P. y la Unidad de Administración Financiera Integrada</p>	<p>Los 8 diferentes Directores de Planificación Municipal, las 8 personas involucradas en los municipios de los departamentos.</p>

						Municipal – AFIM- se coordinan para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de las municipalidades?	
		La no profesionalización y capacitación de los funcionarios públicos para los puestos diseñados en las distintas municipalidades del departamento.			Determinar si las D.M.P. utilizan adecuadamente los recursos humanos y materiales para la formulación, ejecución,	<p><b>1</b> ¿Usted ha recibido orientación técnica relacionada a sus funciones?</p> <p><b>2</b> ¿Usted hace uso de los sistemas informáticos para el cumplimiento de sus funciones?</p> <p><b>3</b> La D.M.P.</p>	

					<p>monitoreo y evaluación de Planes Estratégico y Operativo de las municipalidades para el desarrollo del municipio.</p>	<p>hace seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de la municipalidad?</p>	
					<p>Determinar el apoyo técnico integral de Entidades Públicas (– SEGEPLAN–, Secretaría de Coordinación</p>	<p>1¿La D.M.P. cuenta con metodología e instrumentos para la elaboración de planes? 2¿La D.M.P. cuenta con metodología e instrumentos para la elaboración</p>	

					<p>Ejecutiva de la Presidencia, -INFOM- e INAP-) a las D.M.P. en la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de Planes Estratégicos de las Municipalidades.</p>	de planes?	
--	--	--	--	--	---	------------	--

