

PE-ELI-54

V726

C-2

B. Upans I - 2, P87 - 2008 C-2

**La planificación operativa del Instituto de Fomento  
Municipal de Huehuetenango y la repercusión en su  
Clima organizacional**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Elden Alí Villatoro Díaz

Lic. Giovanni Granados Navarro, Tutor  
Licda. Nancy Gabriela Lam de León, Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

**Rector**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

Lic. Mynor Herrera Lemus

**Vicerrector Administrativo**

M. Sc. Alba Rodríguez de González

**Secretaria General**

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

Lic. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

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

Licda. Mayra Leonor González Castro  
**Examinador Área de Administración**

Licda. Silvia del Carmen Recinos  
**Examinador Área de Mercadotecnia**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León  
**Examinador Área de Finanzas**

Lic. Giovanni Granados Navarro  
**Tutor**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León  
**Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central  
Carretera a San Isidro Zona 16  
Guatemala, Ciudad  
Correo electrónico  
económicas@unpanamericana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0007-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 29 DE MARZO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado **Giovani Estuardo Granados Navarro** tutor, y Licenciada **Nancy Gabriela Lam de León** revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “**LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL DE HUEHUETENANGO Y LA REPERCUSIÓN EN SU CLIMA ORGANIZACIONAL**”. Presentada por el estudiante **Elden Ali Villatoro Díaz** y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0003-2008 Quetgo. de fecha 19 de enero del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como **Administrador de Empresas**, en el grado académico de **Licenciado**.

  
Lic. César Augusto Custodio Cóbarr

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 22 de noviembre de 2007.

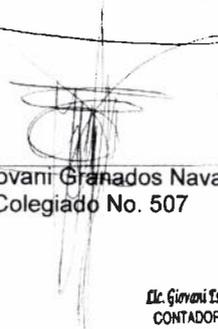
Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor del estudiante ELDEN ALÍ VILLATORO DÍAZ carné número 0-703507 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL DE HUEHUETENANGO Y LA REPERCUSIÓN EN SU CLIMA ORGANIZACIONAL", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Giovanni Granados Navarro  
Colegiado No. 507

*Lic. Giovanni Estuardo Granados Navarro*  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
COLEGIADO 507 REG. SAT 1-10-140953

Quetzaltenango, 22 de noviembre de 2007.

Licenciado  
César Custodio  
Decano de Facultad  
Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora del estudiante ELDEN ALÍ VILLATORO DÍAZ carné número 0-703507 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL DE HUEHUETENANGO Y LA REPERCUSIÓN EN SU CLIMA ORGANIZACIONAL", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Lic. Nancy Gabriela Lam  
Colegiado No. 1230

Nancy Gabriela Lam Villatoro  
CONTADOR PÚBLICO  
COLEGIO DE CONTADORES DE GUATEMALA



# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría*

## **Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0003-2008 QUETGO.**

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **Elden Alí Villatoro Díaz**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: **Licda. Mayra Leonor González Castro**

Área de Mercadotecnia: **Licda. Silvia del Carmen Recinos**

Área de Finanzas: **Licda. Nancy Gabriela Lam de León**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de** 91

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“El nivel de funcionalidad de la planificación operativa del Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango y la repercusión en su clima organizacional.”** **habiendo obtenido la nota global de:** 7.8.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador, las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 19 Del mes de: Enero

del año 2008 Iniciándose a las: 08:30

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (91 ) = 45.5

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de ( 78 ) = 32

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

**Villatoro Diaz, Elden Ali**

Ha sumado la nota final de: 87 Puntos

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

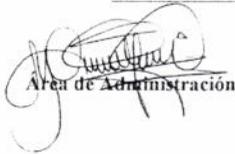
7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 87 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 19 Del mes de: Enero

Del año: 2008

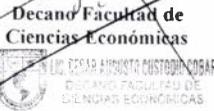
  
Área de Administración

  
Área de Mercadotecnia

  
Área de Finanzas



  
Vicerrectoría Académica

  
Decano Facultad de Ciencias Económicas



  
Secretaria General



Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria

## DEDICACION

A:

Dios quién es la fuente de la sabiduría, por ser mi guiador y Señor.

Mi esposa Dunia por su amor y comprensión; te amaré toda la vida.

Mis hijos Ian Andrés y Elden Aarón los amo por ser la felicidad de mi hogar.

Mis padres Nery y Mary por ser modelos de vida a seguir y por sus incansables oraciones.

Mis hermanos Kelly, Loren y Nery por el regalo de su amistad; sigan adelante porque hay muchas bendiciones por conquistar.

A mis suegros Abel y Thelma por convertirse en mis segundos padres.

A mis cuñadas y amigas Zory y Wendy, éxitos en sus vidas.

A mi familia en general, amigos y compañeros.

A la Universidad Mariano Gálvez y Panamericana de Guatemala por ser forjadores del saber.

Al Instituto de Fomento Municipal -INFOM- por abrirme las puertas de tan digna institución.



<b>Capítulo III</b>	14
Presentación y análisis de resultados	19
3.1 Cuestionario de evaluación del clima laboral	22
3.1.1 Cuestionario	22
<b>Capítulo IV</b>	34
Propuesta para una adecuada Planificación Operativa Anual	34
Tabla de Contenido	34
4.1 Guía para elaborar un Plan Operativo Anual	34
4.1.1 Presentación	34
4.1.2 Antecedentes	35
4.1.3 Contexto	35
4.1.4 Intervención	36
Formatos 1-3	
A. Identificación del programa o proyecto	43
B. Problema que se atiende	44
C. Objetivo general	50
D. Objetivos específicos (OE)	50
E. Metas (M)	51
F. Actividades/Acciones	53
G. Cronograma de actividades	55
H. Programación presupuestaria	57
I. Observaciones	59
4.1.5 Seguimiento y Evaluación	60
4.2 Manual de procedimiento para la operatoria de la guía de la planeación operativa anual	62
4.2.1 Manifiesto del documento	62
4.2.2 Objetivo	62
4.2.3 Lista de distribución del manual	62
4.2.4 Delimitación	62

4.2.5 Procedimiento	63
4.2.6 Flujograma	65
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas	69
Anexos	71

## **Resumen**

Para poder efectuar el presente proyecto fue necesario realizar una investigación integral en las oficinas del Instituto de Fomento Municipal - INFOM- en Huehuetenango logrando con ello establecer diagnóstico respectivo sobre el cual se basó la presente investigación.

Se utilizaron diferentes metodologías para la obtención de la información base para el proyecto en cuestión tales como los cuestionarios, la observación, la entrevista, unidades de análisis y otros que fueron practicadas en las oficinas regionales, con el total de la población, del INFOM en Huehuetenango, esto permitió conocer de manera profunda los puntos fuertes y los que necesitan reforzarse plasmados cada uno de los eventos en el anteproyecto de estudio.

Dentro de los principales aspectos que se pudieron determinar y como una parte medular se encuentran los diferentes tipos de planeación, especialmente la operativa. El INFOM no cuenta con una planeación operativa anual que les permita a los empleados trabajar sobre una base firme, sino al contrario han realizado solamente tareas emergentes, ajustándose a esperar instrucciones específicas de las jerarquías, creando cierta inestabilidad laboral, sintiéndose desmotivados a realizar sus tareas por falta de una guía de trabajo, y aún más porque las escasas planificaciones informales no son participativas y eso ha limitado la iniciativa y aporte del personal en general, incidiendo en el clima laboral. Por lo anteriormente expuesto fue necesario conocer “La planificación operativa del Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango y la repercusión en su clima organizacional” proponiendo las alternativas de solución, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **Introducción**

Con la realización de una evaluación integral en la oficina regional de INFOM en Huehuetenango se pudo establecer un diagnóstico que permitiera realizar una práctica empresarial dirigida -PED- orientada a establecer “La planificación operativa del Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango y la repercusión en su clima organizacional”.

El Instituto de Fomento Municipal -INFOM- este año esta celebrando sus bodas de oro, es decir que cuenta con cincuenta años de experiencia en el ámbito de la asistencia y asesoría municipal creada con el fin de promover el desarrollo económico y social de los municipios, dedicada a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, transformar la gestión pública de los gobiernos locales en una actividad dinámica y efectiva, que coadyuve a la solución de los problemas y necesidades de las comunidades y destinada a apoyar a las municipalidades de la República en la promoción de su desarrollo mediante la prestación de servicios directos y el otorgamiento de asistencia técnica y financiera de diversa índole.

Como resultado de la evaluación integral realizada en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango, se pudo establecer que parte de lo que afecta el clima organizacional lo constituye el no contar con una planificación operativa anual, participativa y que oriente a los empleados en el logro de los objetivos institucionales y en alcanzar las metas de su unidad administrativa, no desarrollando sus capacidades ni motivándolos a alcanzar otros niveles de superación.

Por lo anteriormente expuesto, el presente estudio tiene como objetivo principal facilitar una metodología de planificación operativa anual que le permita una adecuada toma de decisiones, involucramiento de los empleados,

servir de guía de trabajo, obteniendo dentro de otros beneficios: la participación del empleado, la integración de las jerarquías, planificación y organización de tareas, uso adecuado de recursos, optimización de tiempo y mejoras en general en el clima organizacional.

Se utilizó literatura referente a distintos temas que culminaron en el presente proyecto tales como la planeación, la cultura y clima organizacional, estadística, matemáticas, informática, mercadotecnia, administración y otros que permitieron documentar con bases sólidas la presente investigación, generando aún más importancia para el proyecto.

Como estudiantes de la carrera de Administración de Empresas a nivel de Licenciatura es importante ofrecer un trabajo profesional, de calidad y documentado que les permita a las autoridades y empleados del Instituto de Fomento Municipal contar con una herramienta de trabajo práctica y eficiente. Así mismo, el estudiante puede realizar una práctica empresarial dirigida -PED- en donde los conocimientos adquiridos podrían ponerse en práctica y adquirir aún más experiencia en el campo profesional, ofreciendo a la sociedad profesionales de calidad.

## **Capítulo I**

### **La planificación operativa del Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango y la repercusión en su clima organizacional.**

#### **1.1. Planteamiento del problema:**

Regularmente al realizar un diagnóstico a las entidades estatales y municipales, se presentan una cantidad considerable de debilidades en los aspectos administrativos y operativos. Regularmente por ser una entidad autónoma y vigilada por entidades gubernamentales, se preocupan más en realizar una correcta ejecución presupuestaria y cumplir con los formalismos que exige la Contraloría General de Cuentas de la Nación, relegando a un segundo plano el atender aspectos de tipo administrativo que darían mayor eficiencia a la prestación de servicios públicos y a lograr condiciones propicias que fortalezcan el clima organizacional de la entidad, sobre todo en cuanto a los aspectos laborales.

En el Instituto de Fomento Municipal se pudo detectar la situación antes descrita ya que cuentan con ciertos esbozos de planificación, sin embargo solamente cumplen con algunas actividades detallados en los mismos haciendo notar que su filosofía de gestión es alcanzable pero se percibe una debilidad en la planeación y en consecuencia en el clima laboral.

#### **1.2. Definición del problema:**

En el Instituto se observa una debilidad en la operatividad de los planes de corto plazo. En este proyecto se pretende darle respuesta a los cuestionamientos siguientes:

- ¿Cómo y quiénes participan en la elaboración de los planes de trabajo para el funcionamiento de la oficina regional de INFOM en Huehuetenango?
- ¿Qué aspectos se toman en cuenta para elaborar los planes de trabajo para el funcionamiento de la oficina regional de INFOM en Huehuetenango?
- ¿Por qué no se operativizan los planes en la oficina regional de INFOM en Huehuetenango?
- ¿Será posible implementar y operativizar la planeación en la oficina regional de INFOM en Huehuetenango?
- ¿Qué incidencia tienen los planes operativos en el clima organizacional?

### **1.3. Justificación:**

La Planeación como parte fundamental del proceso administrativo es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y en este caso el Instituto ha tenido buenas prácticas al realizar planes de trabajo, incluso planificando actividades cotidianas, sin embargo la concepción de esos planes en su mayoría y en especial los operativos no se llevan al campo de acción limitándose a realizar tareas ordinarias de acuerdo a las necesidades del momento o requerimientos de las autoridades superiores.

Se considera que al elaborar planes, tomando cada una de las áreas de trabajo del INFOM en Huehuetenango, podría llegar incluso a convertirse en una motivación personal, es decir al involucrar activamente a los protagonistas del logro de objetivos institucionales, se auto motivarán y trabajarán en función o de acuerdo a la planificación operativa. Posibilitando el desvanecimiento sino de todos, de muchos de los factores internos y

externos que han frenado el logro de cada uno de los objetivos institucionales, la comunicación, el desempeño; y, en general, su filosofía de gestión.

En el análisis fodal se pudieron determinar varios aspectos que merecen considerarlos a detalle para investigar y proponer alternativas de solución, pero se optó por trabajar con el aspecto de la planeación, considerando ésta como la base de donde partirán las mejoras y continuidad de cada uno de los aspectos identificados y no identificados de la institución como un todo, es decir de manera integral. Se podría seguir trabajando con los sistemas que hasta hoy se tienen, pero no se estaría llegando a una solución práctica e integral, lo que si es posible a través de una adecuada planificación, su implementación y puesta en marcha, beneficiando con ello no solo la organización como tal, en el logro de sus objetivos, sino que también se beneficiaría a las personas con respecto al clima organizacional.

Como se observó en el perfil institucional del INFOM, el segmento de mercado al cual van encaminados cada uno de los recursos del Instituto, es bien específico y con una proyección social masiva, pensando en que cada uno de los gobiernos locales está para servicio de cada guatemalteco en éste país, entonces se ve que, dependiendo del trabajo que realice el Instituto con las municipalidades, y en el caso específico de la oficina regional de INFOM en Huehuetenango, con las 32 municipalidades que atiende, el impacto del Instituto se proyecta a cada persona habitante del departamento de Huehuetenango. Considerando este mercado tan amplio, es indefectible que el funcionamiento del Instituto sea tan cuidadoso que será meritorio entonces trabajar y aportar los conocimientos para mejorar los aspectos principales de la planeación. Con ello se espera mejorar un pilar fundamental en la institución, prestación de mejores servicios a los gobiernos locales y

como beneficiarios indirectos cada una de las personas que requerirán un servicio de las municipalidades.

#### **1.4. Objetivos:**

##### 1.4.1. Generales:

- Evaluar el proceso de planeación del Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango como la base para una estabilidad en el clima organizacional y elaborar una propuesta para mejorarlo.
- Orientar los esfuerzos de una adecuada planeación a la estabilidad en el clima organizacional.

##### 1.4.2. Específicos:

- Revisar y evaluar los procesos de planeación del Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango para tener un panorama general de su elaboración.
- Facilitar una metodología de planeación operativa al Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango.
- Formular planes de acción en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango que permitan a los empleados auto motivarse y trabajar basados en el logro de los objetivos institucionales y de la filosofía de gestión.
- Explicar la incidencia de los planes en el clima organizacional.

## **1.5. Metodología:**

### **1.5.1. Población:**

El Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango cuenta con una estructura organizativa relativamente pequeña según se observa en el organigrama regional proporcionado (ver anexo 1) por lo tanto se trabajó con la población total que es de 17 personas para el proyecto y fue dirigido utilizando la modalidad estratificada para eventos probabilísticos y de sujetos-tipo para los no probabilísticos como se observa en el anexo 2. Así también se contó con unidades de análisis que serán utilizadas en la investigación de los elementos del problema.

### **1.5.2. Instrumento:**

Entre los instrumentos mínimos que se utilizaron para la recolección y análisis de los datos tenemos los cuestionarios, las unidades de análisis, escalas, entrevistas, archivos, análisis secundarios y alguna combinación de éstos.

#### **1.5.2.1. Determinación de las puntuaciones asignadas a las categorías de ítems:**

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Los ítems positivos se identifican con los números 1, 3-4, 7-10, 12, 14-16, 18, 22, 24, 28-30, 36, 38 y 40 y los ítems negativos con los números 2, 5-6, 11, 13, 17, 19-21, 23, 25-27, 31-35, 37, 39 y 41.

### 1.5.3. Procedimiento:

Se inició la investigación con una evaluación integral conociendo dentro de otros aspectos la filosofía institucional; realizando un estudio general de las unidades de análisis; una investigación focal de 4 áreas de trabajo como lo es la financiera, de recursos humanos, de infraestructura y administrativa, comparando lo interno con lo externo y lo positivo con lo negativo. Con ello se logra el planteamiento del problema, su definición, la justificación respectiva y el establecimiento de objetivos, tanto generales como específicos. Llegando finalmente a proponer las alternativas de solución a los problemas detectados.

## 1.6. Delimitación:

### 1.6.1. Espacial:

La investigación se realizó en la oficina regional del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- en Huehuetenango.

### 1.6.2. Temporal:

Se inició el proyecto de investigación la segunda semana de marzo y se culminó en el mes de noviembre del 2007.

### 1.6.3. Teórica:

Este proyecto tiene su fundamento en la corriente científica que refiere al área administrativa.

## **1.7 Aporte**

Con el estudio se pretende proponer una guía práctica para implementar un plan operativo anual participativo con su respectivo manual de procedimientos en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango, esto se logra a través de poner en práctica los conocimientos profesionales adquiridos en la carrera de Administración de Empresas al nivel de licenciatura y en especial lo referente al área administrativa, la cultura y clima organizacional, auxiliados de otras corrientes como la estadística, la matemática, la informática, etc.

El Instituto de Fomento Municipal -INFOM- en Huehuetenango será el beneficiario directo al adquirir una herramienta de trabajo documentada que le permitirá realizar las correcciones pertinentes facilitándole con el presente estudio una oportunidad de mejora en el logro de sus objetivos institucionales y de su clima organizacional. El documento podrá reproducirse para el resto del Instituto por lo tanto el beneficio que recibirá la institución en Huehuetenango también será extensible hacia las oficinas centrales en la capital de Guatemala y sus respectivas sedes regionales establecidas en

Jutiapa, Quetzaltenango, Petén, Santa Cruz del Quiché, San Marcos, Cobán,  
Zacapa, Chiquimula y Mazatenango.

## Capítulo II

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1. Antecedentes

La planeación considerada un pilar fundamental en la conquista de logros y metas institucionales refleja una oportunidad de las instituciones de dar un salto grande hacia el éxito consecuentemente propiciando un ambiente agradable de trabajo para los empleados a través de una efectiva comunicación, motivaciones, salarios, bonos y relaciones interpersonales.

Se realizó la revisión general de la tesis de Sandra Concepción De León López titulada: “El nivel de inteligencia emocional del recurso humano y su repercusión en el comportamiento organizacional del centro universitario de occidente”:

- Señala De León “El comportamiento organizacional del Centro Universitario de Occidente se ve afectado por las actitudes que asumen sus colaboradores, y por ende afectan el clima organizacional, el cual se manifiesta por conductas individualistas, de interés político, celo profesional, conformismo, generando la poca productividad, así como la insatisfacción en el puesto de trabajo”.
- “El nivel de inteligencia emocional prevaleciente en el Recurso humano incide en forma determinante el comportamiento y clima organizacional, ya que la falta de control sobre las emociones a nivel individual pueden generar conflictos a nivel grupal” (2006:102)

## 2.2 Marco contextual

El estudio se realizó en el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, específicamente en la sede ubicada en Huehuetenango en donde se atiende a los treinta y dos gobiernos municipales de la región.

## 2.3. Marco conceptual

En el planteamiento del problema se pudo determinar que el Instituto de Fomento Municipal en su oficina regional de Huehuetenango cuenta con planes de trabajo para sus actividades según el anexo 3 no obstante, son actividades que pertenecen a un Plan Operativo Anual, y sin embargo no se trabaja en función de ellos, los objetivos planteados son solamente teóricos porque no se llevan a la práctica, se limitan a desarrollar actividades emergentes más que a enfocarse en una línea de trabajo. Entonces el origen del proyecto es éste, trabajando dos variables fundamentales que son: La Planeación Operativa y El Clima Organizacional.

### 2.3.1 La Planeación Operativa Anual -POA-

La planeación operativa anual marca la ruta a seguir en un plazo de un año y según Harold Koontz, (2003) menciona que planeación, desde un punto de vista general, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones; constituye un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. Supone innovación administrativa; tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Proporciona las normas de control.

Dentro de la clasificación de planes que menciona Koontz están:

- Propósitos o Misiones: Identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o una parte de ella.
- Objetivos o Metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- Estrategias: Es la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.
- Reglas: Se exponen las acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona y son por lo general el tipo de planes más simples.
- Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos

necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- Presupuestos: Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Un aspecto importante que menciona Koontz es que la elaboración de los planes a corto plazo (generalmente a 1 año) deben elaborarse en coordinación con los planes a largo plazo.

La planeación a largo plazo o estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos mas elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar como lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia requiere subdividirse en planes, dentro de los cuales, para este proyecto

encontramos los operativos y no son más que un proceso anual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.

Algunas diferencias entre los planes estratégicos y operativos son:

- El plazo: los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes operativos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.
- El alcance: los planes estratégicos son más generales, en tanto que los operativos son específicos.
- Independencia: los planes operativos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.

### 2.3.2 El Clima Organizacional

La importancia de conocer el Clima Organizacional favorecerá el desempeño general de la institución sabiendo que parte de un ambiente adecuado de trabajo, entre otras cosas, depende de la planeación. Alvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente “**clima organizacional**”. Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsiguiente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el

comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Se tiene el concepto que Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) define que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Uno de los primeros en definir el clima organizacional con un concepto molar es Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalecientes entre los miembros de un sistema social.

Por otro lado Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo:

- autonomía individual
- grado de estructuralización del puesto
- orientación de la recompensa, y
- consideración, calidez y apoyo.

Para los escritores Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica

que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

Algunas determinaciones específicas del clima organizacional de acuerdo a Ivancevich (1992), que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional son:

- Condiciones económicas: Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- Estilo de liderazgo: Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.
- Políticas organizacionales: Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

- **Valores gerenciales:** Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.
- **Características de los miembros:** La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- **Tipo de actividad:** La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

### **Funciones del clima organizacional**

<b>Nombre del objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Consiste en un grupo que actúa mecánicamente; es un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza ni se compromete.
2. Obstaculización	Es el sentimiento de agobio por cumplir con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles de cada trabajador. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible al feedback.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papel y el conducto regular o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgo calculado o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## Capítulo III

### Presentación y análisis de resultados

Después de realizar la evaluación respectiva en el Instituto de Fomento Municipal se determinó que es una institución estatal, autónoma, descentralizada con personería jurídica y con patrimonio propio, creada con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de los municipios, dedicada a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones, transformar la gestión pública de los gobiernos locales en una actividad dinámica y efectiva, que coadyuve a la solución de los problemas y necesidades de las comunidades y destinada a apoyar a las municipalidades de la República en la promoción de su desarrollo mediante la prestación de servicios directos y el otorgamiento de asistencia técnica y financiera de diversa índole.

Es responsable de atender el régimen municipal, coadyuvando a la plena autonomía local, al tiempo de satisfacer el propósito de su creación, cuyos principios fundamentales se sustentan en las disposiciones que regulan el régimen municipal (Código Municipal y La Ley Orgánica de INFOM).

#### Historia

El 13 de abril de 1946, fue emitido el Decreto 226 del Congreso, “La Ley de Municipalidad” con el objetivo de otorgar autonomía y reconocimiento a las municipalidades, como responsable de la administración, de los intereses del municipio y del Gobierno Local.

En 1955, el banco Crédito Hipotecario Nacional, crea un departamento de Crédito Municipal, con el propósito de solucionar los problemas financieros y brindar asesoría técnica.

El 4 de febrero de 1957, con base a la experiencia obtenida por el Banco, el Congreso de la República de Guatemala, emitió el decreto 1132, que contiene la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, con la finalidad de promover la creación de condiciones favorables para el desarrollo de los municipios.

El 20 de marzo 1957 inaugura sus actividades, ubicando su sede en la 8ª. Calle y 9ª. Avenida de la zona 1 (Pasaje Savoy). Por su rápido crecimiento, se traslada al edificio del Crédito Hipotecario Nacional zona 1, más tarde por la importancia y el desarrollo social que va adquiriendo, es trasladado al edificio Mini 6ª. Avenida y 1ª. Calle zona 4.

En 1973, al asumir la presidencia de la Junta Directiva, el Doctor Ramiro Alfaro y como gerente el Ingeniero José Francisco Murúa, se adquirió el terreno ubicado en la 8ª. Calle entre 1ª. Y 2ª. Avenida zona 9, frente al Parque de la Industria iniciando su construcción en agosto del mismo año.

### Misión

Promover el fortalecimiento y descentralización de las municipalidades, brindándoles el apoyo financiero, técnico, tecnológico, jurídico y administrativo, integrándolas al proceso de modernización del Estado.

Promocionar y coordinar la capacitación al personal interno y gobiernos municipales para la prestación de mejores servicios y la elaboración de programas y proyectos de desarrollo municipal.

## Visión

Proporcionar asistencia técnica, administrativa, jurídica y tecnológica fomentando el fortalecimiento del poder local y la descentralización municipal.

Desarrollar una estandarización administrativa municipal a través de un proceso de automatización, promoviendo la modernización de los gobiernos municipales.

Potencializar y capacitar al personal de la Institución para la prestación de un servicio más eficiente.

Capacitar a los miembros de los gobiernos municipales para su profesionalización, impulsando un programa académico en administración municipal.

Automatizar el control y administración de proyectos mediante un proceso de digitalización de los mismos.

Desarrollo de programas y proyectos de desarrollo municipal, promoviendo y coordinando la asistencia técnica.

Desarrollar nuevas formas de fortalecimiento financiero.

## Funciones

De acuerdo con su Ley Orgánica, para cumplir con los fines, el INFOM debe realizar, entre otras, las siguientes operaciones:

1. **Asistencia Técnica:** En la planificación y financiamiento de obras y servicios públicos municipales; en la promoción, organización y financiamiento de las empresas patrimoniales y explotación de los bienes y recursos comunales.
2. **Asistencia Financiera:** Para el otorgamiento de préstamos y adquisición de valores para la realización de obras y servicios públicos de carácter municipal.
3. **Asistencia Administrativa:** En la organización de la contabilidad y la simplificación de las operaciones de recaudación, inversión, guarda y control de fondos y bienes municipales.

### 3.1 Cuestionario de evaluación del clima laboral

#### 3.1.1 Cuestionario

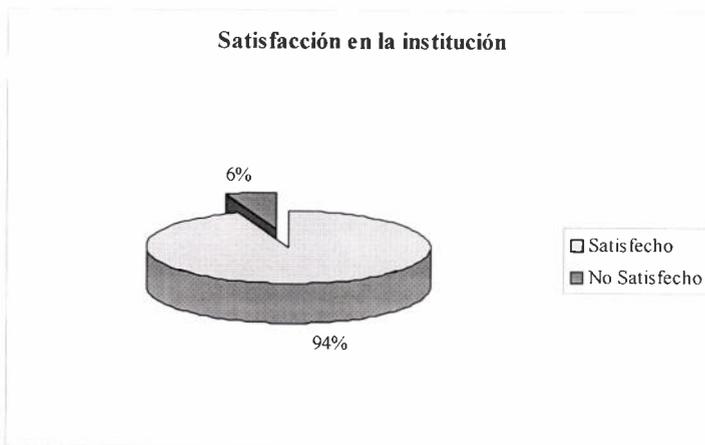
Este cuestionario consta de cuarenta y un ítems dividido en nueve series, el cual fue dirigido a 17 empleados con que cuenta el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- en Huehuetenango y para la presentación y análisis de resultados se tomaron por series de acuerdo al escrutinio reflejado en el anexo 5 obteniendo los siguientes resultados:

## Serie 1: Satisfacción en la institución (ítems 1-5).

### Interpretación:

Se observa como un alto porcentaje de los empleados entrevistados en el INFOM de Huehuetenango están satisfechos con su trayectoria en la institución y no se arrepienten de haber ingresado a laborar en ella porque a lo largo de su carrera se han sentido integrados y porque se dan cuenta de la importancia de su trabajo a favor de la institución y a nivel personal pudiendo obtener otras oportunidades de trabajo con condiciones socioeconómicas similares con empresas distintas y aún así no renunciarían a su trabajo actual.

Gráfica No. 1



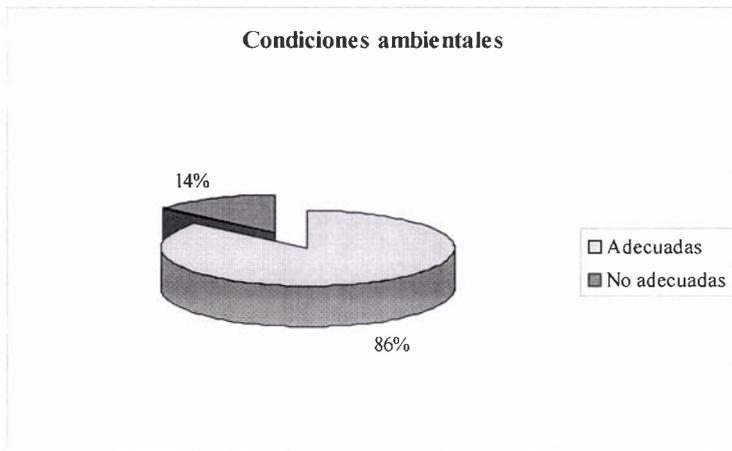
Fuente: elaboración propia

## Serie 2: Condiciones ambientales (ítems 6-9).

### Interpretación:

La gráfica nos ilustra como la mayoría de empleados del INFOM encuentran el área en donde desarrollan sus labores con la limpieza adecuada, con la iluminación necesaria y óptima para no forzar su vista, así como una temperatura adecuada, todo esto les permite que puedan en general sentirse bastante cómodos en su lugar de trabajo.

Gráfica No. 2



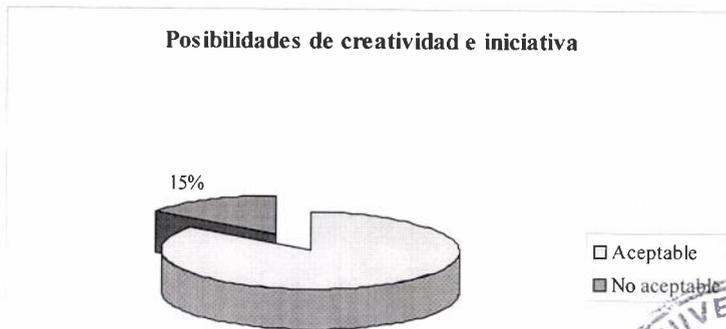
Fuente: elaboración propia

### Serie 3: Posibilidades de creatividad e iniciativa (ítems 10-12).

#### Interpretación:

Se pudo determinar que un porcentaje aceptable de los empleados del INFOM en Huehuetenango manifestó que tienen la suficiente autonomía en su trabajo y que personalmente tiene la capacidad de iniciativa y creatividad para desarrollar sus actividades diarias y que en general se consideran realizados parcialmente, debido a que si pudieran contar con una adecuada planificación institucional en donde aportaran sus opiniones lograrían sentirse bastante realizadas. Por otro lado hay un número reducido de empleados que sienten no sentirse libres totalmente para realizar su trabajo ya que no se les ha tomado en cuenta a la hora de plantear escasos esfuerzos de planeación y en el peor de los casos no conocen si existe una planeación formal o simplemente cumplen con actividades que se les asignan en el camino.

Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia



#### Serie 4: Compañeros de trabajo (ítems 13-18).

##### Interpretación:

En esta serie un alto porcentaje de empleados manifestó que tiene una adecuada relación con sus compañeros de trabajo esto se debe en parte a que existe armonía y unidad entre ellos, no existe demasiada movilidad de puestos de trabajo y sedes y que cuando ingresó a laborar en el INFOM contó con el apoyo de ellos y que el día en el que se tenga que retirar hacia otra institución sentirá mucho la pérdida de su compañerismo con ellos porque los considera también amigos. Sin embargo hay un mínimo de personas que consideran que solamente existe una relación laboral en la institución y no llega más allá.

Gráfica No. 4



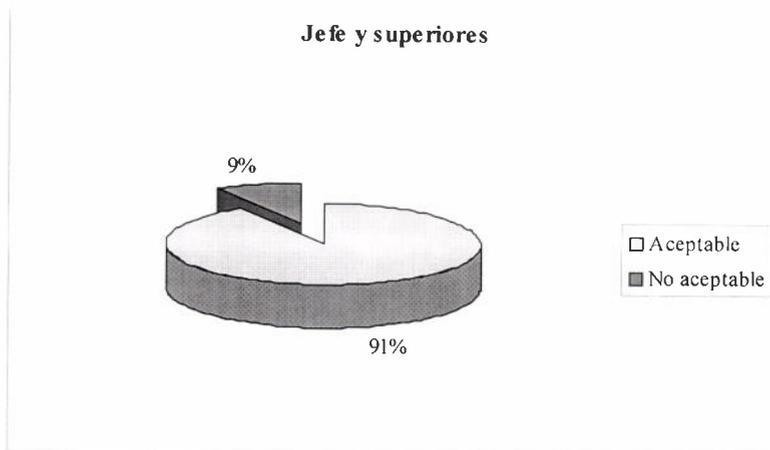
Fuente: elaboración propia

### Serie 5: Jefe y superiores (ítems 19-24).

#### Interpretación:

La gráfica nos representa que la mayor parte de empleados del INFOM en Huehuetenango considera que su superior lo trata bien y con amabilidad, que el nivel de exigencia de parte de su jefe es adecuado ya que él mismo es participativo reflejado en el trabajo en equipo que se realiza en la institución. Las opiniones que cada empleado vierte son tomadas en cuenta por los superiores; en general consideran tener un jefe que actúa con justicia.

Gráfica No. 5



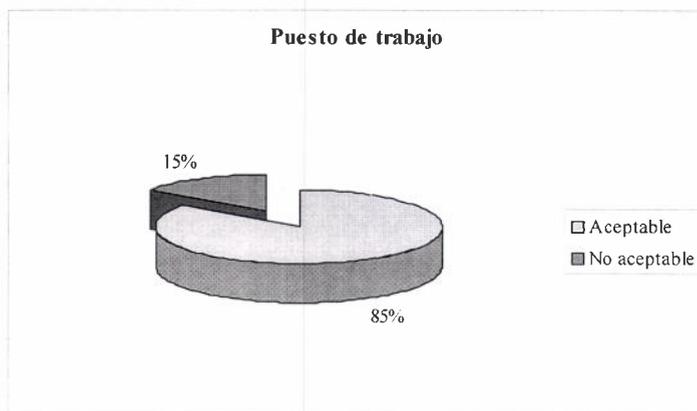
Fuente: elaboración propia

## Serie 6: Puesto de trabajo (ítems 25-30).

### Interpretación:

Un número mayoritario de empleados del INFOM en Huehuetenango consideran que el puesto de trabajo en la institución está de acuerdo con la experiencia y titulación académica que poseen; también creen que al realizar su trabajo se sienten valorados como personas y reciben el debido reconocimiento por parte de sus jefes por lo que solamente por una mejora en su puesto de trabajo se moverían a otro. Sin embargo un porcentaje grande manifestó que a pesar de estos puntos consideran que podrían estar mejor si pudieran tener una guía anual de trabajo y que se les tomará en cuenta para planificar las actividades institucionales porque la mayor parte del tiempo solamente realizan actividades emergentes y no obedecen a una planificación previa, eso los hace sentirse desorientados en algunas ocasiones.

Gráfica No. 6



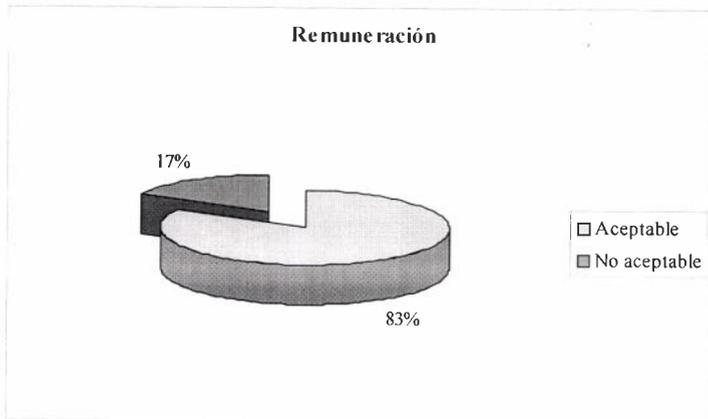
Fuente: elaboración propia

## Serie 7: Remuneración (ítems 31-35)

### Interpretación:

El mayor número de personal del INFOM en Huehuetenango considera que el salario devengado está de acuerdo con el puesto que tienen, que está en consonancia con los sueldos que hay en la institución, y que en relación con el promedio de salarios en su entorno fuera de la institución es aceptable. Mencionan que sus salarios están acordes con la situación y marcha económica de la institución y que no se hace distinción entre hombres y mujeres a la hora de hacer remuneraciones.

Gráfica No. 7



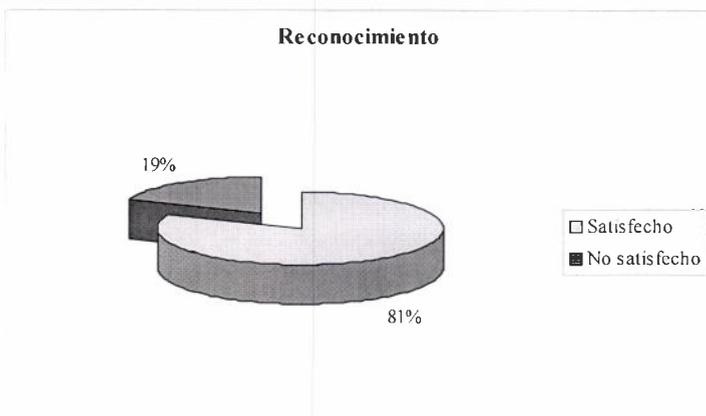
Fuente: elaboración propia

## Serie 8: Reconocimiento (ítems 36-39).

### Interpretación:

Un porcentaje mayoritario del personal del INFOM en Huehuetenango menciona que a la hora de ocupar un puesto de trabajo en la institución no se hacen distinciones entre hombres y mujeres, que el trabajo que realizan es de gran utilidad a los intereses del instituto y piensan que sería de mayor utilidad si pudieran contar con planes institucionales los cuales desconocen si se tienen y de lo poco que conocen son irreales y solo para cumplir con requerimientos de autoridades superiores y sin la participación de ellos lo que los hace no estar motivados en alcanzar metas sino más bien estar conformes con tener un salario que devengar, además piensan estar asegurados con ciertas reservas en su puesto de trabajo de cara al futuro y que es posible la promoción dentro de la institución por la realización de un buen trabajo.

Gráfica No. 8



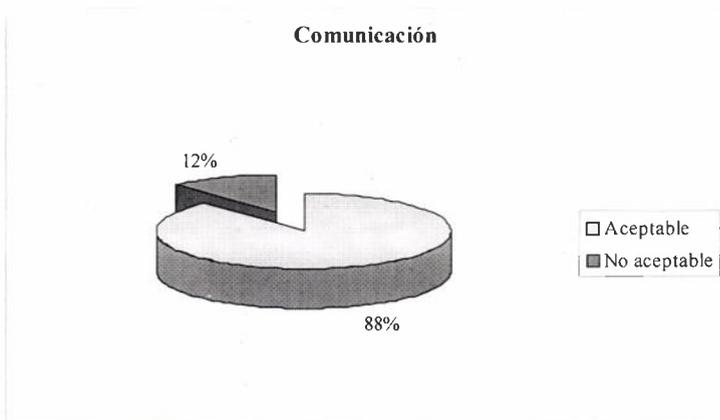
Fuente: elaboración propia

Serie 9: Comunicación (ítems 40-41).

Interpretación:

La gráfica nos muestra que la mayoría de los empleados del INFOM en Huehuetenango consideran que la comunicación interna de abajo hacia arriba y de arriba abajo es en términos generales aceptable sin embargo consideran que para poder llegar a mejorar la comunicación se deberían comunicar algunas actividades de trabajo como las planificaciones de trabajo institucional que muy pocas veces se comunica si existen o no guías de trabajo que harían mejorar la eficiencia y motivarían al personal a trabajar sobre metas y objetivos preestablecidos y no conformarse con simplemente percibir un salario.

Gráfica No. 9.



Fuente: elaboración propia

## Capítulo IV

### Propuesta para una adecuada Planificación Operativa Anual

#### Tabla de Contenido

4.1 Guía para elaborar un Plan Operativo Anual	34
4.1.1 Presentación	34
4.1.2 Antecedentes	35
4.1.3 Contexto	35
4.1.4 Intervención	36
A. Identificación del programa o proyecto	43
B. Problema que se atiende	44
C. Objetivo general	50
D. Objetivos específicos (OE)	50
E. Metas (M)	51
F. Actividades/Acciones	53
G. Cronograma de actividades	55
H. Programación presupuestaria	57
I. Observaciones	59
4.1.5 Seguimiento y Evaluación	60
Formatos 1-3	
4.2 Manual de procedimiento para la operatoria de la guía de la planeación operativa anual	62
4.2.1 Manifiesto del documento	62
4.2.2 Objetivo	62
4.2.3 Lista de distribución del manual	62
4.2.4 Delimitación	62
4.2.5 Procedimiento	63
4.2.6 Flujograma	65

## Capítulo IV

### Propuesta para una adecuada Planificación Operativa Anual

#### Guía para elaborar un Plan Operativo Anual

##### Introducción

Hoy en día es tan preciso contar con procesos de planeación que orientaran de manera eficaz el “horizonte” que deben seguir las empresas; toda empresa diseña planes de trabajo para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La planeación operativa anual corresponde a un corto plazo porque se refiere a todas las actividades tendientes a alcanzar los objetivos institucionales en un plazo de un año derivándose de una adecuada planeación a largo plazo (estratégica) y para el caso específico del Instituto de Fomento Municipal se propone trabajar con la “Guía para elaborar un Plan Operativo Anual” aplicable a cada eje de trabajo institucional conformado por: Gestión Social, Ingeniería y el área administrativo-financiera.

##### Objetivo

Con esta guía se pretende proporcionar a los directivos del Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango una herramienta de apoyo para

fortalecer su ambiente de trabajo, el logro de los objetivos institucionales y que permita a los empleados desarrollar sus capacidades, que se sientan involucrados y autorrealizados dentro de la institución.

## **Responsable**

Las acciones para el objeto que se persigue deberían ser implementadas por el Gerente Regional del Instituto de Fomento Municipal de Huehuetenango.

## **Beneficios**

Con la implementación de la presente guía para elaborar un plan operativo anual en el Instituto de Fomento Municipal se pretende:

- Alcanzar los objetivos institucionales.
- Involucrar al recurso humano en los procesos de planeación.
- Fortalecer el ambiente de trabajo.
- Desarrollar las capacidades del recurso humano.
- Autorrealización del recurso humano dentro de la institución.
- Mejora continua de procesos de planeación.

## **4.1 Guía para elaborar un Plan Operativo Anual**

### **4.1.1 Presentación**

Lo constituye la primera parte del documento de presentación del POA y deberá contener de forma resumida la información más relevante del POA, empezando por identificar el nombre de la oficina regional responsable, seguido de una breve explicación respecto a

lo que se pretende realizar y detallar una lista de los aspectos centrales que deberán ser atendidos por el instituto y en la medida de lo posible, el grado de urgencia de los mismos.

Debido a que es un resumen del POA deberá elaborarse al final del mismo pero encabezará la propuesta.

#### **4.1.2 Antecedentes**

En cuanto a los antecedentes se debe incluir la información de importancia relevante, particularmente aquella que haga referencia sobre la intervención y que este relacionada con el o los planes generales, globales y/o estratégicos del instituto y que serán el punto de partida del POA, así como las principales políticas y/o funciones principales que atiende y si se cuenta con financiamiento específico, el monto y las metas que se deberán atender. A ello se agregan los aspectos clave que no pudieron ser alcanzados satisfactoriamente en el periodo inmediato anterior, de acuerdo con lo propuesto en el POA del año anterior y/o los planes estratégicos mencionados.

#### **4.1.3 Contexto**

La información que se detallará en el contexto surge de la evaluación realizada por la oficina regional de INFOM en Huehuetenango de los planes estratégicos de la institución y la cual se podrá ampliar de acuerdo al grado de avance reciente como por ejemplo auditorias

internas y externas realizadas, cambios de políticas de dentro y fuera de la institución, memorias de labores.

Otra fuente importante de abastecimiento de información podrían ser los diagnósticos institucionales.

En cada caso de tomará la información oficial, valida, objetiva y verificable definiendo así los problemas prioritarios que han de ser atendidos por el POA para el ejercicio que se planifique y estos deberán coincidir con los detallados en los planes estratégicos, en caso contrario deberán de explicarse las causas de las diferencias.

#### **4.1.4 Intervención**

Como ya se mencionó, el POA debe ser coherente con las propuestas de los planes estratégicos, particularmente en los casos en los que hayan sido planteados objetivos específicos y metas compromiso y se cuente con financiamiento aprobado para su logro. Desde luego es posible y recomendable ampliar el nivel de detalle de las actividades a realizar, siempre y cuando éstas contribuyan de mejor manera al logro de los resultados previstos. Por consiguiente, las actividades deben precisarse de tal manera que pueda apreciarse su contribución para alcanzar el resultado intermedio o final.

El POA no deberá utilizarse para introducir o proponer modificaciones a los planes estratégicos. En caso de que sea estrictamente necesario hacerlo, éstas deberán quedar ampliamente

aclaradas y justificadas por los responsables en el apartado de “observaciones” y se deberán incluir en la lista de puntos sensibles del POA, presentada en el resumen del documento.

Por tanto es importante tener presente que en el POA no deben incluirse actividades cotidianas de la institución responsable, sino, sólo aquellas que tengan valor agregado para el logro de los objetivos y metas compromiso plasmados en los planes estratégicos.

A partir de este punto, se deberá llenar un formato (formato 1) por cada uno de los programas o proyectos que se pretendan implementar en el ejercicio que se planifique. Es recomendable que cada una de las funciones vitales de su institución tenga un programa o proyecto específico que favorezca su desarrollo, por tanto deberá incluir también los programas o proyectos que no cuenten con recursos financieros específicos. Por lo tanto se sugiere utilizar los siguientes formatos:

## Formato 1: (Intervención)

A continuación se presenta el formato de intervención completo el cual se sugiere para presentación de la siguiente manera:

<b>Nombre de la institución:</b>			
<b>Responsable:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>			

<b>A. Identificación del programa y/o proyecto</b>			
<b>Título:</b>			
<b>Plan estratégico del que se deriva y clave de identificación:</b>		<b>Otros:</b>	

<b>B. Problema que se atiende</b>			

<b>C. Objetivo General</b>			

<b>D. Objetivos Específicos (OE)</b>			
1			
2			
3			
4			

E. Metas (M)		Indicador en el que incide	Presupuesto requerido	Fuente de financiamiento
1				
2				
3				
4				
5				

OE	M	Nu.	F. Actividades/Acciones	Responsable
1	1.1	1.1.1		
		1.1.2		
		1.1.3		
2	2.1	2.1.1		
		2.1.2		
		2.1.3		
3	3.1	3.1.1		
		3.1.2		
		3.1.3		
4	4.1	4.1.1		
		4.1.2		
		4.1.3		

G. Cronograma de actividades													
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.1.1													
1.1.2													
2.1.1													
2.1.2													
3.1.1													
3.1.2													
4.1.1													
4.1.2													

H. Programación Presupuestaria											
Metas	Servicios Personales		Servicios No Personales		Materiales y Suministros		Prop., Planta, Eq. e Intang.		Transf. Corrientes		Total
	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	
1.1											
2.1											
3.1											
4.1											
5.1											

<b>I. Observaciones</b>

Formato 2: Diagnóstico Institucional

<b>Diagnóstico Institucional</b>	
<b>Dependencia:</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>



### Guía básica para el llenado:

<b>Nombre de la institución:</b>			
<b>Responsable:</b>		<b>Cargo:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>			

- Nombre de la institución: se deberá escribir el nombre completo de la institución, sin abreviaturas.
- Responsable: anotar el nombre completo del responsable directo de la formulación del POA del ejercicio en cuestión y su cargo.
- Fecha de elaboración: anotar la fecha de elaboración.

#### A. Identificación del programa o proyecto

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

<b>A. Identificación del programa y/o proyecto</b>			
<b>Título:</b>			
<b>Plan estratégico del que se deriva y clave de identificación:</b>			
	<b>Otros:</b>		

### Guía básica para el llenado:

- Título: se deberá anotar el título del programa o proyecto específico que será abordado definiendo uno o varios de acuerdo a la naturaleza del instituto.

Ejemplo: Fortalecimiento Municipal.

- Plan estratégico del que se deriva y clave de identificación: se deberá identificar el plan estratégico que se pretende operativizar.

En el caso de programas específicos se deberá anotar la clave que identifica a dicho proyecto.

Ejemplo: BID – 01-05-2007

Es importante señalar que independientemente de la aprobación de los proyectos o programas en los planes estratégicos, se deberán desarrollar proyectos operativos para atender todas las metas compromiso establecidas institucionalmente, ya que en términos estrictos hacen referencia a las funciones descritas en un marco general en la ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal en su capítulo II y artículo 4 en las que se pretende alcanzar altos niveles de calidad.

- Otros: es posible incorporar proyectos de colaboración con otras instituciones (ejemplo: Segeplan, Contraloría de Cuentas, Ministerio de Finanzas Públicas, etc.), empresas, etcétera.

#### B. Problema que se atiende

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

<b>B. Problema que se atiende</b>

## Guía básica para el llenado:

Con base en la auto evaluación específica, actualizada en el apartado de contexto, se deberá indicar sintéticamente el problema o la necesidad que se pretende atender con el programa o proyecto.

En los casos en que sea posible, los problemas (o puntos de partida) deberán ser cuantificados, de modo que permita definir los indicadores en los que incidirán las metas y actividades.

Se debe recordar que un problema representa la definición – descripción de una situación insatisfactoria sobre la que pretendemos incidir y, por ende, solucionar. Normalmente el problema general se desagrega en otros problemas o situaciones negativas.

Una herramienta útil para la identificación y selección de problemas es el árbol de problemas, que permite el análisis de las causas y efectos y con ello seleccionar el problema fundamental.

Se debe recordar que en el POA se pretende atender los problemas que de acuerdo con su magnitud y área de incidencia, impiden avanzar hacia los objetivos deseados, por lo que atenderlos adecuadamente significaría una importante mejora en las condiciones actuales.

Una fuente de importancia relevante para alimentar el problema que se atiende lo constituye el “diagnóstico institucional” y se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

El diagnóstico institucional está compuesto por 2 formatos: uno el formato 2 y otro el formato 3 que deben elaborarse antes de iniciar el ejercicio de planeación operativa como un evento previo.

La utilización del formato de diagnóstico (formato 2), tiene como propósito conocer el panorama general de la situación actual de la institución y establecer con este análisis, los aspectos positivos y negativos o críticos de la institución. Permite establecer cuales son los aspectos sobre los que el plan debe enfatizar. Además, es un insumo para continuar con el formato 1. Se sugiere utilizar el siguiente formato:

<b>Diagnóstico Institucional</b>	
<b>Dependencia:</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

Guía básica para el llenado:

El formato se divide en cinco aspectos, los cuales se deben utilizar de la siguiente manera:

- Dependencia: Nombre de la institución legalmente establecida.

### **Diagnóstico externo**

- **Oportunidades:** Se deben incluir aspectos positivos que ayuden a la gestión de la institución pero que su accionar no dependa de lo interno. Por ejemplo:
  - o Las políticas y compromisos de la institución para el fortalecimiento del sistema de control interno, permitiendo que la gestión de cada uno mejore de manera eficiente y técnica.
  - o El proceso de modernización institucional que le permite a su dependencia participar buscando una mayor eficiencia.
  
- **Amenazas:** Son los aspectos negativos que influyen en la gestión pero que no dependen de lo interno. Por ejemplo:
  - o Las demandas de otras dependencias por personal calificado técnica y profesionalmente, formado y trabajando en su dependencia. pueden provocar traslados que afectarán el cumplimiento de las metas.

### **Diagnóstico Interno**

- **Fortalezas:** Son los aspectos positivos que inciden en la gestión y que dependen de lo interno. Por ejemplo:
  - o Organización del trabajo dentro de la dependencia.
  
- **Debilidades:** Son los aspectos negativos y sobre los cuales se tiene injerencia. Por ejemplo:
  - o La dependencia no percibe con suficiente claridad la importancia de la capacitación, lo que produce escasas



- o Mejorar: Los factores ubicados como medios (debilidades), son los que se deben mejorar.
- o Innovar: Los factores señalados como críticos (amenazas), son sobre los cuales se deben formular estrategias para convertirlos en oportunidades, son aquellos sobre los cuales se debe pensar en innovar.
- o Priorización: La clasificación según la prioridad se establece de la siguiente manera (A) alta, (M) media o (B) baja.

El problema a la hora de establecer prioridades de alta, media o baja, se soluciona teniendo en cuenta que para el análisis y establecimiento del factor a priorizar, debe seguirse los pasos mencionados a continuación:

- o Primero: que tenga un efecto directo sobre la misión y visión de la dependencia.
- o Segundo: los recursos que se necesitan para realizar la actividad y,
- o Tercero: analizar las implicaciones y relaciones entre actividades para determinar cual se realiza primero.

Recomendaciones técnicas de elaboración del formato 2 y 3:

- o El responsable directo de la elaboración de estos formatos es el Gerente Regional.
- o Se debe trabajar por programas (fortalecimiento municipal, ingeniería, gestión social, otros).

- o La elaboración debe contar como mínimo con la participación del 70% de los empleados de la institución.
- o Se realiza solo una vez al año.
- o Todos los empleados de la institución deben leerlo para realizar los aportes que considere necesarios.

### C. Objetivo general

Se sugiere el siguiente formato:

<b>C. Objetivo General</b>

Guía básica para el llenado:

No cambian en el POA con respecto a los establecidos en los planes estratégicos. En el caso de las dependencias cuyas funciones no se encuentren incluidas en los planes estratégicos, se deberán considerar los objetivos de sus planes de trabajo, siempre y cuando hayan sido validados por las autoridades correspondientes. En los casos necesarios, podrá hacerse referencia a cómo las intervenciones de años anteriores van contribuyendo a dar cumplimiento al objetivo general, en el apartado de observaciones.

### D. Objetivos específicos (OE)

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

<b>D. Objetivos Específicos (OE)</b>	
1	
2	
3	
4	

### Guía básica para el llenado:

Éste es el objetivo de la propia intervención del o los programas o proyectos y tampoco cambia. En el POA será útil, en caso de ser necesario, algún comentario sobre la conformidad o no de dichos objetivos, sus indicadores y los avances en el logro, en el apartado de “Observaciones”.

### E. Metas (M)

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

	<b>E. Metas (M)</b>	<b>Indicador en el que incide</b>	<b>Presupuesto requerido</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>
1				
2				
3				
4				
5				

### Guía básica para el llenado:

En este rubro se deberán considerar las metas establecidas en los planes estratégicos. En caso necesario podrán plantearse metas intermedias (resultados intermedios), particularmente si las metas de los planes estratégicos se contemplan para el ejercicio siguiente al que se planifica.

Considerando que los resultados o metas son el fruto de las actividades realizadas, las cuales en su conjunto determinan el cumplimiento de los objetivos, se hace necesario considerar, previo a la planeación anual, las actividades realizadas hasta la fecha y el avance en el alcance de los resultados intermedios (si es que se indicaron). En caso que se identificaran discrepancias significativas respecto a los planes estratégicos, éstas deberán ser objeto de rectificación y justificación en el apartado de “Antecedentes” y/u “Observaciones”.

Al redactar las metas, se deben considerar resultados tangibles enunciando la cantidad o cualidad esperada, el nombre o sustantivo seguido de un verbo conjugado en participio pasado o en gerundio.

Ejemplo: 75% de los funcionarios públicos actualizados en el uso de las tecnologías de trabajo aplicables en el proceso financiero municipal.

Finalmente se debe recordar que las metas deben ser referidas a la mejora de las funciones sustantivas y de apoyo de la institución, por lo que no podrán estar relacionadas con la adquisición de equipo, materiales y/o actividades que se van a realizar. Recuerde se trata de resultados que se obtendrán con el proyecto o programa de trabajo.

En este rubro se deben incluir los indicadores en los que incide directamente la meta. Hay que recordar que los indicadores son descripciones operativas de los objetivos y metas que expresan la prueba de un logro, se debe basar en datos obtenibles y confiables.

Ejemplo: Tasa de obtención de presupuestos municipales aprobados en la oficina regional de INFOM Huehuetenango.

Otro elemento que se deberá considerar para cada meta es el Presupuesto requerido, conociendo y/o utilizando la fuente de financiamiento que se anotará en la columna correspondiente.

Cabe señalar que no es obligatorio que todas las metas cuenten con un presupuesto ex profeso, pero sí las actividades requieren de financiamiento, será necesario incorporar acciones concretas y claramente definidas, relacionadas con la gestión de recursos alternos, ya que de otra manera, se estaría programando el fracaso del proyecto o programa y el no cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este sentido, el POA se convierte en un instrumento de gestión de presupuesto extraordinario y/o de programación de fondos provenientes de fuentes alternas (convenios interinstitucionales, apoyos interinstitucionales, entre otros).

## F. Actividades/Acciones

Se sugiere utilizar el siguiente formato:

OE	M	No.	F. Actividades/Acciones	Responsable
1	1.1	1.1.1		
		1.1.2		
		1.1.3		
2	2.1	2.1.1		
		2.1.2		
		2.1.3		
3	3.1	3.1.1		
		3.1.2		
		3.1.3		
4	4.1	4.1.1		
		4.1.2		
		4.1.3		

## Guía básica para el llenado:

Las actividades son las acciones que la intervención deberá llevar a cabo para obtener los resultados. En este sentido el POA debe presentar en detalle las actividades por realizar y los responsables directos de su ejecución y el seguimiento de su evolución y al final de año, de su evaluación.

Se sugiere que las actividades sean redactadas con verbos en infinitivo o palabras que denoten acción en sí mismas.

Ejemplo: Actualizar el archivo histórico de la oficina de ingeniería.

Es importante señalar que los expertos consideran que para cada meta se deben establecer un máximo de cinco actividades, por lo que se deben considerar aquéllas que sean clave para alcanzar la meta establecida y con ello cumplir con los objetivos del proyecto o programa.

Además, las acciones/actividades son el lado visible de la intervención, lo que genera los costos (materiales y humanos) y lo que necesita capacidad de gestión en el cotidiano. Es entonces la planeación operativa la que determinará las necesidades financieras del proyecto. Una programación bien hecha desemboca en un buen plan operativo, el cual puede representar un instrumento de negociación convincente.

Finalmente, se debe cuidar que la numeración de las actividades sea consistente con los objetivos específicos y las metas.

Ejemplo:

Objetivo específico 1.

Meta 1.1.

Actividad 1.1.1.

Meta 1.2.

Actividad 1.2.1.

### G. Cronograma de actividades

Se sugiere utilizar el formato siguiente:

G. Cronograma de actividades												
Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.1.1												
1.1.2												
2.1.1												
2.1.2												
3.1.1												
3.1.2												
4.1.1												
4.1.2												

Guía básica para el llenado:

En esta tabla se deberán señalar el o los meses en que se realizarán las actividades (un año). En la columna de actividades se anotará el mismo número (código) de las actividades utilizado en el apartado

anterior y señalar con una X el periodo en que se ejecutarán, por lo que es necesario que los tiempos sean marcados de manera realista ya que esta calendarización servirá de base para el seguimiento del POA, .

Cabe señalar que por el seguimiento que se ha dado a POAs anteriores, en prácticamente todas las dependencias existen dificultades para respetar sus calendarios de ejecución. Influyen en esto el poco realismo de los programas o proyectos, el tiempo insuficiente para el arranque y la programación detallada, el atraso en la solicitud, envío o reembolso de los recursos financieros y los procedimientos para la adquisición de los insumos. Por este motivo, la calendarización de las actividades es considerada indicativa y flexible, aceptando que muchos de estos factores (y otros) son imponderables. Ello no significa que debamos preservar este círculo vicioso. En este sentido se solicita poner mucho cuidado al calendarizar las actividades. Para que el calendario no termine por ser un ejercicio demasiado impreciso, al momento de preparar su POA se sugiere tomar en cuenta, entre otros elementos:

- o La disponibilidad de los recursos para la ejecución de las actividades.
- o La secuencia de las actividades (dependencia de alguna actividad con respecto del cumplimiento de otras).
- o La verificación y oportuna atención de factores externos a su dependencia (gestión oportuna de los recursos, acuerdos claros con contrapartes en convenios, etc.)

## H. Programación presupuestaria

Se sugiere el formato siguiente:

<b>H. Programación Presupuestaria</b>											
Metas	Servicios Personales		Servicios No Personales		Materiales y Suministros		Prop., Planta, Eq. e Intang		Transf. Corrientes		Total
	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	
1.1											
2.1											
3.1											
4.1											
5.1											

Guía básica para el llenado:

En este apartado deberán incluirse las estimaciones de costos para cada meta (utilizar el número asignado a las metas en el apartado correspondiente [punto E del formato], no es necesario volver a escribir la meta completa), de acuerdo a los renglones de gasto que se relacionen con cada meta, en otras palabras que contribuya al logro de dichas metas, siendo estos de:

- o Servicios Personales (pago de sueldos, salarios, bonificaciones, complementos, etc.);
- o Servicios No Personales (que incluye el pago de telefonía, viáticos, transportación, arrendamientos de edificios, mantenimientos varios, impresiones, reproducciones, etc.);
- o Materiales y Suministros (básicamente relacionado con consumibles de papelería, cómputo, alimentación, vehículos, entre otros);

- o Propiedad, Planta e Intangibles (que incluye equipo, mobiliario, adecuación y/o construcción de espacios físicos), y;
- o Transferencias Corrientes (indemnizaciones, vacaciones por retiro, etc.).

Es importante señalar que no es necesario detallar los gastos de funcionamiento en este apartado ya que se estaría extendiendo demasiado dicho apartado por lo que pueden agruparse de acuerdo a las metas y sobre todo siempre y cuando aporten al logro de las metas. El total presupuestado deberá coincidir con lo señalado en el apartado de metas si es que se tomo en cuenta el presupuesto requerido.

En el caso de los proyectos derivados del plan estratégico, los montos deberán ser congruentes con lo aprobado por las autoridades correspondientes, que podrá incrementarse de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias autorizadas por la jerarquía competente; podrá tomarse en cuenta también los aportes externos conocidos de acuerdo a la firma de convenios interinstitucionales de apoyo.

En todos los casos en que se prevea financiamiento para la realización de las actividades por meta, se deberá anotar el monto y la fecha en que serán ejercidos los recursos, lo que permitirá identificar con mayor claridad las fechas en que deberán ser gestionados (si fuere el caso) y realizado los procedimientos pertinentes para la adquisición de equipos, materiales y/o la prestación de servicios y, en la caso de los proyectos financiados

por programas específicos (Fondo Nacional, BID, KFW, etc.), permitirá a los responsables institucionales saber cuando deberán ser tramitados y entregados los recursos. Una vez que se han definido los montos en cada rubro para las metas, se calculará el total por meta y por rubro.

Se debe recordar que el POA es una herramienta de programación y presupuestación que permitirá dar seguimiento a los proyectos o programas operativos derivados de los planes estratégicos y con ello la evaluación de sus resultados e impacto de los mismos.

#### I. Observaciones

Se sugiere utilizar el formato siguiente:

<b>I. Observaciones</b>

Guía básica para el llenado:

Finalmente se incluye un cuadro de observaciones que permitirá hacer las aclaraciones que se consideren pertinentes, particularmente en los casos en que los proyectos o programas presentan modificaciones importantes a los planes estratégicos.

Se debe recordar que el origen del POA son los planes estratégicos, por lo que si en algunos casos estos han sido rebasados o bien su ejecución está rezagada, entonces se podrán implementar nuevos objetivos y metas. En el primer caso que vayan más allá de lo originalmente planeado. En el segundo caso como medida correctiva para asegurar el logro de los objetivos estratégicos y la visión de la dependencia e institucional.

#### **4.1.5 Seguimiento y Evaluación**

El seguimiento ha sido definido como un conjunto de tareas de la gestión del POA que se realizan a lo largo de su implementación a niveles diferentes. Por un lado, el seguimiento prolonga la reflexión estratégica iniciada durante la planeación y “permite mantener el norte”, a ello se le llama “seguimiento estratégico”. Por otro lado, permite medir regularmente el avance del trabajo (actividades) y la utilización de los recursos (humanos, materiales y financieros), optimizar las actividades y explicar diferencias entre lo previsto y lo logrado, éste se denomina “seguimiento operativo”.

Por ende, el objetivo del seguimiento es garantizar el éxito del proyecto (eficacia, eficiencia y pertinencia). Por ello es primordial que los involucrados en los planes estratégicos y el POA realicen un seguimiento operativo eficaz de manera continua; este seguimiento permite obtener aquellas informaciones necesarias para tomar decisiones y optimizar las actividades en curso. En este sentido, un buen sistema de seguimiento debe:

- o Implicar el máximo posible a los académicos y directivos de la institución.

- o Ser un proceso de aprendizaje que permita mejorar la acción.
- o Ser una herramienta de gestión, más que de control.
- o Insertarse en un proceso de información, comunicación y de búsqueda de consenso.
- o Servir tanto a la oficina regional responsable como a las dependencias institucionales de mayor nivel sin movilizar excesivos recursos.

Para ello se prevé contar con al menos una revisión bimestral de los avances, con dos reportes, uno a finales de julio y el otro a mediados de enero del siguiente año.

Los aspectos a los que se dará seguimiento son:

- El logro de las metas propuestas a través de:
  - o La implementación de las actividades programadas.
  - o El impacto y evolución de los indicadores en los que incide directamente la meta
- El cumplimiento adecuado de las actividades y del proyecto o programa en su conjunto en los tiempos programados.
- El ejercicio presupuestal (solicitud, ejercicio y comprobación)
- Justificación de las desviaciones de lo programado y con ello el reajuste oportuno de las actividades.

Para lograr esto, es necesario que quienes dirigieron el ejercicio de planeación operativa sean los responsables del seguimiento y evaluación.

# **Manual de procedimiento para la operatoria de la guía de la planeación operativa anual**

## **Tabla de Contenido**

### **4.2.1 Manifiesto del documento**

Este manual contiene información vital, clara y sencilla sobre el procedimiento que se deberá seguir para poner en práctica la guía de la planeación operativa anual en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango.

### **4.2.2 Objetivo**

Facilitar los procedimientos de manera clara y sencilla al personal responsable de los planes institucionales para la implementación de la guía de la planeación operativa anual en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango.

### **4.2.3 Lista de distribución del manual**

- Gerente Regional
- Equipo designado por el Gerente Regional.

### **4.2.4 Delimitación**

Este manual de procedimientos es aplicable al personal que dirige el proceso de planeación operativa anual en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango.

## 4.2.5 Procedimiento

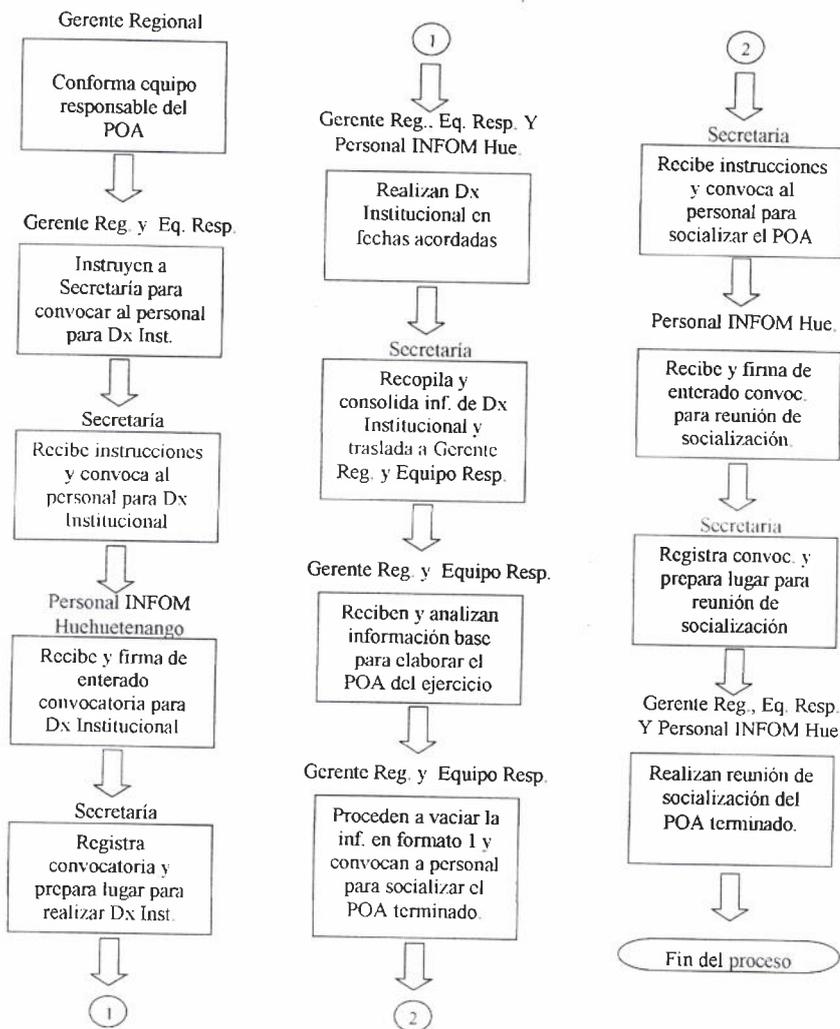
Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Huehuetenango		
Planeación Operativa Anual		
Paso No.	Responsable	Descripción
1	Gerente Regional	Conforma equipo responsable de la planeación operativa anual.
2	Gerente Regional y Equipo Responsable	Instruyen a Secretaria para convocar al personal del INFOM en Huehuetenango para realizar el diagnóstico institucional.
3	Secretaria	Recibe instrucciones y convoca al personal para realizar el diagnóstico institucional.
4	Personal INFOM Huehuetenango	Recibe y firma de enterado convocatoria para realizar diagnóstico institucional.
5	Secretaria	Registra convocatoria y prepara ambiente para realizar el diagnóstico institucional en fechas acordadas.
6	Gerente Regional, Equipo Responsable y Personal INFOM Huehuetenango	Realizan diagnóstico institucional de acuerdo a los formatos 2 y 3 de la guía de la planeación operativa anual utilizando como herramienta sugerida el "Brainstorming" (lluvia de ideas).
7	Secretaria	Recopila y consolida información del diagnóstico institucional trasladando la transcripción al Gerente Regional y Equipo Responsable.
8	Gerente Regional y Equipo Responsable	Reciben y analizan la información del diagnóstico institucional así como de los documentos de apoyo (planes estratégicos, auditorías, memorias de labores, planeación operativa anual del ejercicio anterior, evaluaciones, otros) para la planeación operativa anual del ejercicio que se trabaja.

9	Gerente Regional y Equipo Responsable	Proceden a vaciar la información obtenida en el formato 1 de intervención y posteriormente instruyen a Secretaria para convocar al personal para socializar el Plan Operativo Anual terminado.
10	Secretaria	Recibe instrucciones y convoca a personal para reunión de socialización del Plan Operativo Anual.
11	Personal INFOM Huehuetenango	Recibe y firma de enterado convocatoria para reunión de socialización.
12	Secretaria	Registra convocatoria y prepara ambiente para reunión de socialización.
13	Gerente Regional. Equipo Responsable y Personal INFOM Huehuetenango	Realizan reunión de socialización del Plan Operativo Anual terminado.

## 4.2.6 Flujograma

### Instituto de Fomento Municipal -INFOM- Oficina Regional Huehuetenango

#### Flujograma de procedimiento para registro de planeación operativa anual



## Conclusiones

El Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango no trabaja en función de una adecuada planificación y la participación del personal en los ejercicios de planeación es escasa, con ello limitando sus aportes hacia la institución, creando conformismo en los empleados, cumpliendo con tareas cargantes, que desgastan y que en determinado momento se tornan desmotivantes. Sin embargo no ha influido directamente en el clima organizacional pero ocasionalmente se ha tornado inestable por la deficiencia en los procesos de planeación.

No se les provee de una herramienta que les inspire a lograr mejores niveles de trabajo y la autorrealización como profesionales, como seres humanos y que les permita tener un clima organizacional estable y satisfactorio.

El INFOM en Huehuetenango cuenta con documentos que de alguna manera tratarían de guiar el camino que se debe seguir pero no son participativos y por lo general dependen de las requisiciones de los altos mandos, nuevamente, para satisfacer las solicitudes de los entes fiscalizadores, y en algunos momentos se ve influenciado por la política, es decir que el gobierno de turno tiene mucha influencia en el funcionamiento del INFOM, moviendo a cada cambio de gobierno autoridades en el Instituto, esto hace que no se le de seguimiento a las ideas del inmediato anterior.

El personal de la oficina regional del INFOM en Huehuetenango por su parte trata de cumplir con los horarios de trabajo y con sus actividades rutinarias, generalmente a requerimiento de las autoridades superiores o simplemente de manera monótona, sin expectativas de alcanzar algo sino simplemente cumpliendo con una jornada laboral derivado de una necesidad

económica personal. Es decir que el clima laboral en algunas ocasiones se torna inestable debido a que el personal no conoce los planes de trabajo, no han aportado ideas para el mismo y los escasos que hay no le permiten localizar el “norte”.

La Gerencia Regional actual ha hecho esfuerzos por mejorar el aspecto del clima organizacional, teniendo un liderazgo democrático, participativo, con carisma y comunicación fluida, sin embargo no se realizan esfuerzos por evaluar las actividades del año, y por consiguiente no se planifica de manera formal para el siguiente ejercicio.

## **Recomendaciones**

Se sugiere que las autoridades competentes en el Instituto de Fomento Municipal en Huehuetenango evalúen e implementen la guía para elaborar una planificación operativa anual y el respectivo manual de procedimientos propuesto en este proyecto con el fin de mejorar los procesos administrativos y operativos de trabajo y estabilizar el clima organizacional en el instituto. Esto beneficiará no solo a la institución en alcanzar los objetivos institucionales sino a los empleados los motivará a trabajar en función de resultados, promoviendo la autorrealización del empleado y creando las condiciones óptimas de trabajo.

Socializar la propuesta del presente proyecto con el personal del INFOM en Huehuetenango para ofrecer una alternativa de trabajo en cada una de las áreas establecidas (Financiera, Fortalecimiento Municipal, Social, Técnica y Administrativa).

Socializar la propuesta del presente proyecto con la Coordinación de Oficinas Regionales para ofrecer una alternativa de planificación operativa anual con su respectivo manual de procedimiento y que pueda servir de guía para otras sedes regionales del país.

## **Referencias bibliográficas**

### **Libros**

Koontz, Harold. (2003). *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

De León López, Sandra Concepción (2006). *El nivel de inteligencia emocional del recurso humano y su repercusión en el comportamiento organizacional del Centro Universitario de Occidente*. Guatemala: Tesis USAC.

Mendoza Morales, Katy Julissa (2007). *Diseño de manuales de funciones y procedimientos del departamento de producción y área fiscal de la empresa Pollo Campestre S.A.* Guatemala: *Práctica Empresarial Dirigida -PED-UPANA*.

Universidad Panamericana, Fólder naranja.

### **Publicaciones periódicas**

Instituto de Fomento Municipal (2006). *Formulación presupuestaria anual del INFOM Huehuetenango*.

Instituto de Fomento Municipal (2007). *Formulación presupuestaria anual del INFOM Huehuetenango*.

Instituto de Fomento Municipal (2006). *Formulación de metas y objetivos anuales del INFOM Huehuetenango*.

### **Leyes**

Decreto 1132 del Congreso de la República de Guatemala, *Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-*, 1957.

Acuerdo Ministerial 215-2004 del Ministerio de Finanzas Públicas, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público de Guatemala. Tercera Edición. 2004.

### **Enciclopedias**

Diccionario enciclopédico ilustrado Larousse (1998). México: Ediciones Larousse.

Enciclopedia encarta (2007). Estados Unidos: Microsoft Encarta.

### **Internet**

[www.aulafacil.com/administraciondeempresas/clase16](http://www.aulafacil.com/administraciondeempresas/clase16)

<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml>

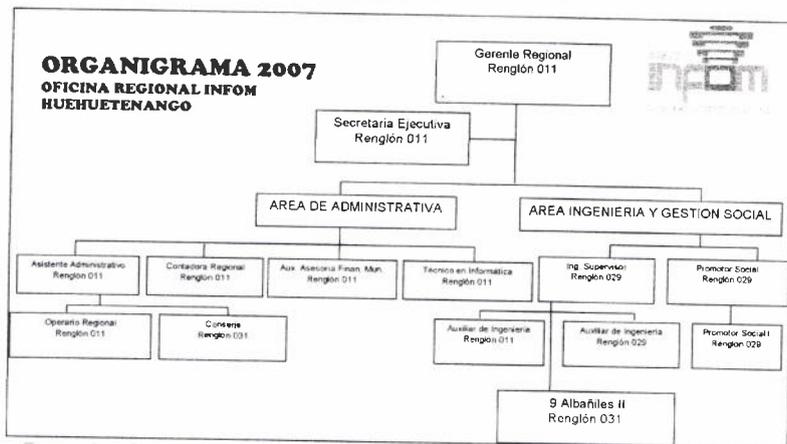
<http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

<http://www.encuestafacil.com/respweb/qn.aspx?eid=326>

## Anexos

### Anexo 1: Organigrama Funcional



Fuente: INFOM Huehuetenango

### Anexo 2: Cuadro de sujetos-tipo en la población dirigida

No.	Puesto	Razón
1	Gerente Regional	Puesto jerárquico alto, dirige la oficina regional de INFOM.
2	Asistente Administrativo Regional	Área administrativa participa y dirige las actividades de planeación.
3	Secretaría Ejecutiva	Área administrativa participa en las actividades de planeación.
4	Contador Regional	Área administrativa participa en las actividades de planeación.
5	Auxiliar de Asesoría en Finanzas Municipales	Área administrativa participa en las actividades de planeación.
6	Técnico en Informática	Área administrativa participa en las actividades de planeación.
7	Supervisor de Obras	Área técnica participa en las actividades de planeación.
8	Auxiliar de Ingeniería	Área técnica participa en las actividades de planeación.

9	Auxiliar de Ingeniería	Área administrativa participa en las actividades de planeación.
10	Promotor Social	Área técnica participa en las actividades de planeación.
11	Promotor Social	Área técnica participa en las actividades de planeación.
12	Operario Regional	Área operativa participa en las actividades de planeación.
13	5 Albañiles II	Área operativa.

Fuente: INFOM Huehuetenango

## Anexo 3: FODA Institucional

### ANALISIS GENERAL FORTALEZAS QUE BOTAN DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES QUE BOTAN AMENAZAS

#### 1. Área Administrativa:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existe capacidad de Administración		Se tiene buena imagen del INFOM ante la sociedad, especialmente de los clientes	
Existen controles de trabajo		Se tiene credibilidad en la institución	
Se le brinda buena atención al público		Se cuenta con el apoyo de instituciones gubernamentales, ong's y otros organismos para el desarrollo de actividades comunes	
Existen planes de trabajo		Se cuenta con el apoyo de diferentes unidades administrativas de las oficinas centrales de INFOM	
Todas las actividades de la oficina son planificadas y programadas	No se operativizan los planes de trabajo		Este 2007 es un año electoral por lo que existen intereses políticos que orienta la administración del INFOM en otras direcciones
Se trabaja por resultados más que en cumplimiento de horarios	Recargo de actividades y funciones adicionales al puesto en algunas ocasiones limita los resultados esperados en el puesto titular		

## 2. Área Financiera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad inmediata del Fondo Rotativo	Asignación baja del Fondo Rotativo	Ciertos proveedores otorgan crédito lo que permite la disponibilidad de efectivo para otros gastos urgentes	
Contar con equipo de cómputo para facilitar las tareas		A partir de febrero 2006 los reembolsos se empezaron a dar con más frecuencia	Oficinas centrales no efectúan los depósitos a tiempo
El encargado del manejo de fondo cuenta con experiencia en su área de trabajo		Realización de auditorías	
Se cuenta con presupuesto propio			Los constantes cortes de energía eléctrica no permiten agilizar las tareas
La programación de gastos mensuales es efectiva			No existen capacitaciones constantes
	El atraso de pagos por falta de firma en los cheques, cuando el gerente no se encuentra en la oficina regional		Limitación en algunos renglones presupuestarios de gasto
	El equipo de cómputo es obsoleto		

### 3. Área de Recursos Humanos:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Personal capacitado		Oportunidades de capacitación	
Salarios adecuados		Coordinación institucional con oficinas centrales y/o regionales	
Contar con una Gerencia comprometida con el éxito		Los clientes confían en los servicios que se prestan en su favor	
Existe buena disponibilidad del personal para realizar sus funciones y colaborar en otras áreas en beneficio de la institución	No se conoce en un buen porcentaje el trabajo de otro compañero		Año político genera incertidumbre laboral, especialmente renglones 029 y 031
La gerencia ha propiciado la buena comunicación y relaciones interpersonales			Bajo presupuesto para contratar o mantener al personal
Se tiene confianza en el personal	En algunas tareas asignadas no se tiene el cuidado necesario para realizarlas		
	No se cuenta con todos los recursos para realizar sus tareas		

#### 4. Área de Infraestructura:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Áreas de trabajo definidas	Mala ubicación de algunas oficinas.	Visita consecutiva de clientes	
Buena ubicación		Coordinación interinstitucional para lograr la donación de insumos, equipo y materiales que fortalecen la institución	
3 Líneas telefónicas		Apoyo en vehículos por parte de otras instituciones para realizar algunas tareas de la institución	
En general el edificio reúne las características adecuadas para los fines y servicios del INFOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mobiliario y equipo grande debe ser subido al 3er. Nivel con garrucha porque las gradas son muy angostas y en caracol.</li> <li>- Inadecuada distribución de accesos.</li> <li>- Parqueo inadecuado.</li> </ul>	Acceso inmediato a servicios necesarios para el funcionamiento de INFOM (Internet, fotocopiadora, proveedores, etc.)	
Iluminación natural de las oficinas			No se cuenta con edificio propio
Se cuenta con seguridad en el edificio.			El área de bodega no se ubica en el mismo edificio
	No cuenta con servicio de Internet		
	Vehículos en mal estado para comisiones		
	En su mayoría no existe el equipo adecuado para realizar el trabajo		
	Centralización de líneas telefónicas en un solo nivel		
	No se cuenta con la identificación adecuada del edificio (rótulos)		

## Anexo 4: Evaluaciones

### Planificación Operativa

La variable número uno de este estudio que es la Planificación Operativa Anual se evaluará en base a la observación de las unidades de análisis.

La variable número dos lo constituye el clima laboral y éste se evaluará con el cuestionario de evaluación del clima laboral extraído de la página web: <http://www.encuestafacil.com/respweb/qn.aspx?eid=326> adaptado y modificado a las necesidades del presente proyecto.

## Cuestionario de Evaluación del Clima Laboral

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
SEDE QUETZALTENANGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ACA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“La planificación operativa del Instituto de Fomento Municipal y la repercusión en su clima organizacional”.** Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

**¿Se siente cómodo trabajando en la institución?:**

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
	X			

Por favor conteste correctamente las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial, sólo se realizara con fines investigativos.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Dependencia donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Años de laborar: \_\_\_\_\_

**SATISFACCION EN LA INSTITUCION:**

1. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. ¿Se arrepiente de haber entrado a trabajar a la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. ¿Se siente integrado en la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. ¿Tiene claro cuál es la importancia de su trabajo para la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. Si se le presentara otra oportunidad en una empresa distinta, con condiciones socioeconómicas similares, ¿renunciaría de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## CONDICIONES AMBIENTALES:

6. El área de trabajo en donde desarrolla su trabajo, ¿le resulta incómoda?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. ¿Existe suficiente iluminación en su lugar de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. ¿La temperatura es adecuada en su lugar de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. ¿Su área de trabajo permanece limpia?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA:

10. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. ¿Considera que no tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. ¿Considera sentirse realizado al desarrollar su trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## COMPAÑEROS DE TRABAJO:

13. ¿Considera que la relación con sus compañeros de trabajo no es la adecuada?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. ¿Contó con el apoyo de sus compañeros de trabajo, al iniciar su relación laboral con la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Cuando termine su relación laboral con la empresa, ¿le importará dejar a sus compañeros?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. ¿Considera que existe armonía y unidad en los empleados de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. ¿Considera que sus compañeros no son sus amigos?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. ¿Considera que existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre los compañeros en la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## JEFE Y SUPERIORES:

19. ¿El trato que su jefe o superior le brinda no es bueno ni con amabilidad?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. ¿Considera que no es adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. ¿Considera que su jefe no es participativo

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. ¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. ¿Considera que sus opiniones y comunicación con el jefe no son tomadas en cuenta?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. ¿Considera que tiene un jefe justo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

PUESTO DE TRABAJO:

25. ¿El puesto que ocupa en la institución no está en relación con la experiencia que posee?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. ¿El puesto que desempeña no está en relación con su titulación académica?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. ¿No se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. ¿Le gustaría cambiarse de puesto de trabajo dentro de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. ¿Considera que existen posibilidades reales de movilidad en la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## REMUNERACION:

31. ¿Considera que su trabajo no está bien remunerado?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. ¿Cree que su sueldo no está en consonancia con los sueldos que hay en la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. ¿Considera que su remuneración está por debajo del promedio en su entorno social, fuera de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros no está en consonancia con la situación y marcha económica de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. ¿Considera que no existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la institución?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

RECONOCIMIENTO:

36. ¿Cree que existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. ¿Cree que el trabajo que realiza no es útil?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. ¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. ¿No cree que sea posible la promoción laboral por un buen rendimiento de su trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## COMUNICACIÓN:

40. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

41. ¿Cree que no existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

## Anexo 5: Cuadro general de resultados del clima laboral

### ANALISIS GENERAL DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Preg.	CUESTIONARIO																	TOTAL	Resp. Ideales	Res. por Series		
	+	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				16	17
1			4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	81	5	
		2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84	5	
3			4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	81	5		
4			5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84	5		
		5	5	5	1	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	70	5	94%
		6	3	4	5	4	4	5	2	3	3	4	5	4	5	5	5	5	71	5		
7			5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	79	5		
8			5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	72	5	
9			4	4	4	5	4	4	5	4	2	2	4	4	5	5	5	5	71	5	86%	
10			3	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	1	5	5	5	5	71	5		
		11	1	4	2	5	2	5	3	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	67	5	
12			4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	79	5	85%
		13	3	4	5	4	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	74	5	
14			2	5	4	5	4	5	3	5	1	5	4	5	5	5	5	5	73	5		
15			2	5	1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	75	5	
16			2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	75	5		
		17	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	76	5	
18			3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	28	1	90%
		19	3	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	74	5	
		20	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	77	5	
		21	3	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	77	5	
22			4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	76	5		
		23	4	4	4	5	4	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	76	5		
24			4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82	5	91%	
		25	2	4	2	5	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	71	5		

## ANALISIS GENERAL DEL CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Preg.		CUESTIONARIO																	TOTAL	Resp. Ideales	Res. por Series
+	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
26		3	4	2	5	4	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	69	5	
27		3	3	4	5	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5	
28		3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	77	5	
29		3	2	2	4	2	3	3	3	1	1	3	5	1	4	2	5	1	45	2	
30		2	2	3	4	2	2	4	4	2	5	2	5	4	2	2	2	3	50	5	85%
31		1	2	5	4	4	4	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	69	5	
32		1	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	5	
33		2	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	73	5	
34		2	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	1	5	5	3	4	63	5	
35		3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	74	5	83%
36		5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	80	5	
37		3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	5	
38		4	3	5	2	2	4	2	2	5	5	4	1	1	2	4	5	5	56	5	
39		2	3	3	2	3	3	2	2	3	1	4	5	5	5	5	5	5	58	5	81%
40		4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	76	5	
41		2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	5	88%
TOTAL		129	159	160	178	155	176	144	164	179	185	179	182	187	187	191	192	191	2938	198	87%

