

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS RECURSOS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR:

ELSA ZAMORA PORTALES

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO: LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
SECRETARIO: LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
VOCAL I: LIC. CANTÓN LEE VILLELA
VOCALII: LIC. ALBARO JOEL GIRÓN BARAHONA
VOCAL III: LIC. JUAN ANTONIO GÓMEZ MONTERROSO
VOCAL IV: P.C. EFRÉN ARTURO ROSALES ALVAREZ
VOCAL V: B.C. JOSÉ ABRAHAM GONZÁLEZ LEMUS

JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Administración y Finanzas: LIC. MAYNOR RENÉ MORALES FLORES
Matemática-Estadística: LIC. AXEL OSBERTO MARROQUIN REYES
Mercadotecnia y Admón. de Op.: LICDA. FRINÉ ARGENTINA SALAZAR HERNÁNDEZ

JURADO EXAMINADOR DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE: LIC. MARIO BAUDILIO MORALES DUARTE
SECRETARIA: LICDA. LORENA ILEANA HERNÁNDEZ GARCÍA
EXAMINADOR: LIC. NERY LEONIDAS GUZMAN DE LEÓN

Guatemala, 25 de enero de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

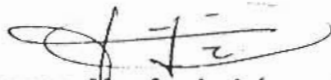
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha diecisiete de mayo de dos mil cinco, procedí a asesorar a la estudiante **Elsa Zamora Portales**, con carné estudiantil No.9614017, durante la elaboración de su tesis titulada: **“La Planeación Estratégica, para la Optimización de los Recursos de la Municipalidad de Amatitlán”**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



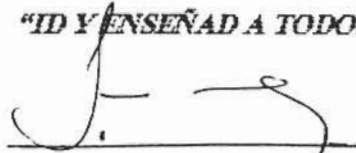
Lic. Jerson Manfredó López Gómez
Administrador de Empresas
Colegiado No. 7424

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE JULIO DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, subinciso 6.5.1 del Acta 21-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de julio de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 037-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de abril de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PLANEACION ESTRATEGICA, PARA LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLAN", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELSA ZAMORA PORTALES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. JUAN ANTONIO GOMEZ MONTERROSO
SECRETARIO EN FUNCIONES



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Srnp

"Todo Por Ti Carosísima Mía"

Dr. Carlos Martínez Durán

2006 Centenario de su Nacimiento.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Gracias por permitirme concluir con éxito una de mis metas.

A MIS PADRES: Eudelia y Miguel Ángel, por ser el mejor ejemplo de esfuerzo, perseverancia y valores de vida.

A MI ESPOSO E HIJOS: Herbert, Julio Nery y Mirla Julieta. Gracias por el apoyo, paciencia y cariño que siempre me han brindado.

A MIS HERMANOS: Gracias, por el apoyo y cariño sincero que siempre encuentro en ustedes.

A MIS SOBRINOS: Paola, Glenda, Gabriel, André, Marian, Kelly, Brandon, José. Con mucho cariño.

A MIS AMIGAS: Yanira, María y Denisse. Con aprecio.

A MIS ASESORES: Licda. María del Carmen Mejía, Lic. Jerson López, Lic. Byron González. Gracias por compartir conmigo sus conocimientos y guiarme en alcanzar esta meta.

A LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

A LAS PERSONAS QUE ME APOYARON EN EL LOGRO DE ESTA META (En especial a la Sra. Mirla Julieta Flores)

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN.....	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRIOS DEL MUNICIPIO DE AMATITLÁN.....	01
1.2 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	01
1.3 MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	02
1.3.1 Órgano municipal.....	02
1.3.2 Competencias generales del Concejo Municipal.....	02
1.3.3 Competencias municipales.....	03
1.3.4 Finanzas municipales.....	04
1.3.5 Ingresos del municipio.....	04
1.3.6 Destino de los impuestos.....	05
1.3.7 Aspectos legales.....	05
1.4 LA PLANEACIÓN.....	06
1.4.1 Tipos de planes.....	07
1.4.2 Pasos de la planeación.....	10
1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.5.1 Importancia de la planeación estratégica.....	11
1.5.2 Proceso de planeación de negocios.....	12

a)	Misión.....	12
b)	Visión.....	13
c)	Análisis FODA.....	14
d)	Formulación de metas.....	16
e)	Formulación de estrategias.....	17
f)	Formulación de programas.....	18
g)	Implementación.....	18
h)	Retroalimentación y control.....	19
1.6	Proceso administrativo.....	19
1.6.1	Planeación.....	20
1.6.2	Organización.....	20
1.6.3	Integración.	20
1.6.4	Dirección... ..	20
1.6.5	Control.....	21
1.7	Optimización de recursos.....	21
1.7.1	Recursos.....	21
a)	Recursos humanos.....	21
b)	Recursos físicos y materiales.....	22
c)	Recursos financieros.....	22
1.8	SERVICIOS PÚBLICOS.....	22
1.9	PROYECTOS COMUNITARIOS.....	24
1.10	DESARROLLO SOSTENIBLE.....	25

1.11	ASPECTOS TRIBUTARIOS.....	25
------	---------------------------	----

**CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD
DE AMATITLÁN**

2.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	27
2.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.3	METODOLOGÍA.....	28
2.3.1	Encuesta.....	29
2.3.2	Entrevista.....	29
2.3.3	Estudio de factores internos y externos.....	29
2.4	ANÁLISIS EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	30
2.4.1	Factores económicos.....	30
2.4.2	Factores políticos.....	30
2.4.3	Factores sociales.....	31
2.4.4	Factores tecnológicos.....	32
2.4.5	Ventajas competitivas de municipalidades que utilizan planeación estratégica.....	32
2.5	ANÁLISIS INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	34
2.5.1	Misión y visión de la municipalidad.....	34
2.5.2	Objetivos de la municipalidad.....	35
2.5.3	Aspectos administrativos.....	35
a)	Planeación.....	35

b)	Organización.....	36
c)	Integración.....	38
d)	Dirección.....	38
e)	Control.....	38
2.5.4	Situación financiera.....	39
2.5.5	Políticas de la municipalidad.....	40
2.5.6	Normativa y reglamentos para regular el funcionamiento interno y de servicios públicos.....	40
2.6	ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN.....	41
2.6.1	Capacitación de personal.....	41
2.6.2	Formas de motivación.....	42
2.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	43
2.7.1	Mercado.....	49
2.7.2	Cementerio.....	51
2.7.3	Recolección de basura.....	52
2.7.4	Lago de Amatlán.....	53
2.8	ANÁLISIS DE PROYECTOS COMUNITARIOS.....	54
2.8.1	Promoción y gestión ambiental de recursos naturales.....	54
2.8.2	Proyectos del área rural.....	55
2.9	Análisis FODA.....	55

2.10	Matriz FODA.....	58
------	------------------	----

CAPÍTULO III
GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO,
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA MUNICIPALIDAD DE
AMATITLÁN

-Propuesta-

3.1	MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD.....	59
3.2	VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD.....	59
3.3	GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	60
3.3.1	Valores organizacionales.....	60
3.3.2	Descripción del servicio central.....	60
3.3.3	Formulación de metas.....	62
a).	Capacitación.....	62
b)	Optimización de recursos.....	62
c)	Innovación tecnológica.....	62
d)	Priorización de proyectos comunitarios.....	63
e)	Mejoramiento de los servicios públicos.....	63
3.3.4	Diseño de estrategias.....	63
a)	Capacitación.....	63
b)	Optimización de los recursos.....	64
c)	Innovación tecnológica.....	64
d)	Gestión y priorización de proyectos comunitarios.....	65

e)	Mejoramiento de servicios públicos.....	65
3.3.5	Formulación de programas.....	66
3.3.6	Organigrama general propuesto para la Municipalidad de Amatlán.....	89
3.3.7	Implementación de programas.....	90
a)	Programa de capacitación.....	90
b)	Programas de rediseño organizacional.....	91
c)	Programas de innovación tecnológica.....	92
d)	Programa de gestión y priorización de proyectos.....	93
e)	Programa de mejoramiento de los servicios públicos.....	94
3.3.8	Control de programas	95
a)	Capacitación.....	95
b)	Rediseño organizacional.....	96
c)	Innovación tecnológica.....	96
d)	Gestión y priorización de proyectos comunitarios.....	96
e)	Mejoramiento de servicios públicos.....	97
3.3.9	Retroalimentación y control de la planeación estratégica.....	97
3.3.10	Costo de Implementación de la propuesta.....	100
CONCLUSIONES.....		101
RECOMENDACIONES.....		102
BIBLIOGRAFÍA.....		103
ANEXOS		

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Matriz FODA de la Municipalidad de Amatitlán.....	58
Cuadro 2. Programa de capacitación.....	67
Cuadro 3. Programa de organización.....	69
Cuadro 4. Programa de normas y procedimientos.....	71
Cuadro 5. Programa de integración de personal.....	73
Cuadro 6. Programa de innovación tecnológica (Equipo de cómputo).....	75
Cuadro 7. Programa de innovación tecnológica (Sistema de información computarizada).....	77
Cuadro 8. Programa de Gestión y priorización de proyectos.....	79
Cuadro 9. Programa de reorganización física de los comercios del mercado....	81
Cuadro 10. Programa de reestructuración de los servicios del cementerio.....	83
Cuadro 11. Programa de reglamentación del servicio de recolección de basura.....	85
Cuadro 12. Programa de reorganización física de los comercios del Lago de Amatitlán.....	87
Cuadro 13. Costo total de la inversión municipal.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Pasos de la planeación.....	09
Gráfica 2. Proceso de planeación estratégica de negocios.....	12
Gráfica 3. Matriz FODA, para la formulación de estrategias.....	15
Gráfica 4. Organigrama general actual de la Municipalidad de Amatitlán.....	37
Gráfica 5. Satisfacción de la demanda en los servicios públicos, (cementerio, lago, recolección de basura y mercado).....	43
Gráfica 6. Conocimiento de los proyectos que tiene la Municipalidad de Amatitlán para brindar un mejor servicio público.....	44
Gráfica 7. Previsión de la demanda de servicios públicos por parte de la Municipalidad de Amatitlán.....	45
Gráfica 8. Optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatitlán para mejorar los servicios públicos.....	46
Gráfica 9. Conocimiento de proyectos comunitarios que lleva a cabo la Municipalidad de Amatitlán.....	47
Gráfica 10. Servicio público que merece mayor atención por parte de la Municipalidad de Amatitlán.....	48
Gráfica 11. Mejoramiento de los servicios públicos a través de deuda.....	49
Gráfica 12. Organigrama general propuesto de la Municipalidad de Amatitlán.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Boleta de Encuesta sobre Servicios Públicos

Anexo 2. Boleta de Encuesta sobre Planeación Estratégica

Anexo 3. Mapa del Municipio de Amatitlán

Anexo 4. Formatos de control y planificación

INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos, que experimenta la sociedad guatemalteca; sugiere la utilización por parte de los gobiernos locales, de herramientas como la planeación estratégica capaz de orientar la toma de decisiones encaminada a implementar estrategias necesarias para que las municipalidades optimicen los recursos con que cuentan, definan una visión previsor a fin de desarrollar planes para el mejoramiento de los servicios públicos y proyectos comunitarios; y de esa manera mejorar las condiciones de vida de la población.

Por tal razón se presentan en este documento tres capítulos, en los cuales se determina una secuencia de pasos en los que la administración municipal puede basarse para definir su misión, visión y aspectos administrativos importantes que deben considerar para alcanzar los objetivos; y de esa forma elaboren un instrumento consensuado que guíe las decisiones y las inversiones del municipio en función de su desarrollo.

El primer capítulo contiene el marco conceptual, en el que se basó para la realización de este documento; conceptos importantes como el proceso de planeación estratégica, servicios públicos, optimización de los recursos, aspectos tributarios; así como antecedentes del municipio y de la municipalidad de Amatitlán.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico de la planeación estratégica, en el que se presentan aspectos como la situación actual de la municipalidad de Amatitlán, el estudio de los factores internos y externos que afectan o benefician directa o indirectamente a la institución; y el análisis e interpretación de los resultados de la situación actual de los servicios públicos (mercado, cementerio, extracción de basura y lago) para conocer la percepción de los vecinos sobre la prestación de estos servicios.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta la propuesta de una Guía de Planeación estratégica para la optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatitlán; encaminada a dar solución a la problemática planteada en el diagnóstico. En la cual se define una misión, visión y valores institucionales, formulación de metas y estrategias, planes operacionales y su implementación para llevar a cabo las metas propuestas; así como la retroalimentación y control que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso.

Además se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE AMATITLÁN

El 24 de junio de 1549, fue fundado el Municipio de Amatitlán, año de los de más intensa actividad en la empresa de reducir los indios a los poblados, durante la presidencia del Licenciado Alonzo López de Cerrato. Además el patrón titular de la parroquia y poblado es San Juan Bautista, en el período hispánico se le conoció como San Juan Bautista de Amatitlán.

“Amatitlán es uno de los diecisiete municipios del departamento de Guatemala. Se encuentra ubicado a solamente 27 Km. Al sur de la capital. Está situado en un valle cuyo descenso resulta mucho más empinado que el de la antigua Guatemala. Por lo demás se encuentra asimismo, cultivado en buena parte, pero lo que constituye la principal importancia de Amatitlán, es el hermoso lago junto al pueblo y al riachuelo por donde descarga al mar. Tiene una extensión aproximada de 115 CMS. Cuadrados según datos proporcionados por el Instituto Geográfico Nacional. Lo conforman 10 aldeas, caseríos y colonias”. (11:17)

1.2 ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD

El 24 de junio de 1549, se fundó el municipio de Amatitlán, por lo tanto a partir de entonces se eligieron las autoridades y desde esa fecha se fundó la Municipalidad de Amatitlán. En los primeros tiempos de la colonia, la designación de los alcaldes, corregidores, los propios descubridores y adelantados se realizaba por designación real; con el fin de coadyuvar los esfuerzos del monarca.

Con el paso del tiempo y la introducción de la democracia, se eligen las autoridades por voto electoral; creando organizaciones municipales que se caracterizan por ejercer las funciones de gobierno y administración de los intereses de dicho municipio, donde la autoridad máxima es el alcalde.

1.3 MUNICIPALIDAD DE AMATITÁN

Es la corporación autónoma integrada por el Alcalde, Síndicos y Concejales, todos electos directa y popularmente en el municipio, de conformidad por la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Tiene su sede en el municipio de Amatitlán, y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales.

1.3.1 Órgano municipal

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

1.3.2 Competencias generales del Concejo Municipal

- “La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;

- La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- Control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- Establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación;
- La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;
- La emisión y aprobación de acuerdo, reglamentos y ordenanzas municipales;
- Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal con el propósito de mejorar los servicios;
- Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias y demás unidades administrativas;
- La creación del cuerpo de policía municipal;
- La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio;
- Las demás competencias inherentes a la autonomía del municipio”.(3:12)

1.3.3 Competencias municipales

“Le compete a las municipalidades promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios

contribuyan a mejorar la calidad de vida, satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio. Además el abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado, alumbrado público, mercados, administración de cementerios, gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe, modernización tecnológica de la municipalidad y los servicios públicos municipales y comunitarios, promoción y gestión ambiental de los recursos del municipio”. (3:27)

1.3.4 Finanzas municipales

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

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

1.3.5 Ingresos del municipio

Constituyen ingresos del municipio:

- Los provenientes del aporte que por disposición constitucional el Organismo Ejecutivo debe trasladar directamente a cada municipio;

- El producto de los impuestos que el Congreso de la República decreta a favor del municipio;
- El producto de los arbitrios, tasas y servicio municipales;
- Ingreso provenientes de: préstamos y empréstitos, multas administrativas y de otras fuentes legales, intereses producidos por cualquier clase de débito fiscal, transferencias recurrentes de los distintos fondos nacionales; así como de contratos de concesión de servicios públicos municipales y donaciones.

1.3.6 Destino de los impuestos

A los impuestos con destino específico que el Congreso de la República decreta en beneficio directo del municipio, no podrá dárseles otro destino. En el caso de aquellos impuestos cuya recaudación le sea confiada a las municipalidades por el Ministerio de Finanzas Públicas, para efectuar su cobro, requerirán de la capacitación y certificación del ministerio.

1.3.7 Aspectos legales

El aspecto legal servirá para conocer las principales leyes y códigos que regulan las actividades de la Municipalidad de Amatitlán y benefician en el desarrollo del municipio:

Constitución Política de la República de Guatemala: las obligaciones que tiene el Estado ante las comunidades rurales y urbanas dan como resultado las siguientes políticas:

- Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades que benefician a la comunidad.

- Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa.
- Adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente.

Código Municipal, Decreto 12-2000: La Municipalidad debe regirse según lo estipulado en el Código Municipal, el cual tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas.

Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural: Tiene por objeto organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.

Ley de Servicio Municipal, Decreto 1-87: Establece las garantías mínimas de los trabajadores; regula las relaciones entre la municipalidad y sus servidores, mediante la aplicación de un sistema de gestión de personal que fortalezca la carrera administrativa sin afectar la autonomía municipal.

1.4 LA PLANEACIÓN

“La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”.(8:125)

Tiene tres etapas: **objetivos**, se fijan los fines; **investigaciones**, se refieren al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse y **cursos alternativos**, trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para cuántas posibilidades de acción distintas existan.

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa de los medios y de los fines.

La planeación informal se da cuando todos los administradores realizan planeación, ya que nada está escrito y en pocas o ninguna de las ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización, carece de continuidad.

La planeación formal se da cuando existen objetivos específicos, por lo general están escritos y disponibles para todos los miembros de la organización.

La planeación establece el esfuerzo coordinado, proporciona directrices tanto a los administradores como los no administradores. Es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. Es factible que descubra los medios y fines del desperdicio. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

1.4.1 Tipos de planes

Existen varios tipos de planes que los diferentes autores consideran:

Planes estratégicos: son los que cubren a toda la organización y establecen los objetivos generales para la misma, además buscan colocar la organización en términos de su ambiente. Estrategias, el propósito de las estrategias es

determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de que tipo de empresa se desea proyectar.

Planes operacionales: son aquellos en los que se especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales, por lo que tienden a cubrir períodos cortos como mensuales, semanales y diarios. Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras.

Planes a corto plazo: son los que limitan a la administración, estos son menores a cinco años. Los elementos claves por lo común están dentro de la discreción administrativa y son tratados como fijos.

Planes específicos: son definiciones con claridad y no admiten interpretación, tienen objetivos, no hay ambigüedad y no existe problema con malos entendidos; además requieren de una claridad y un sentido de previsión que con frecuencia es inexistente.

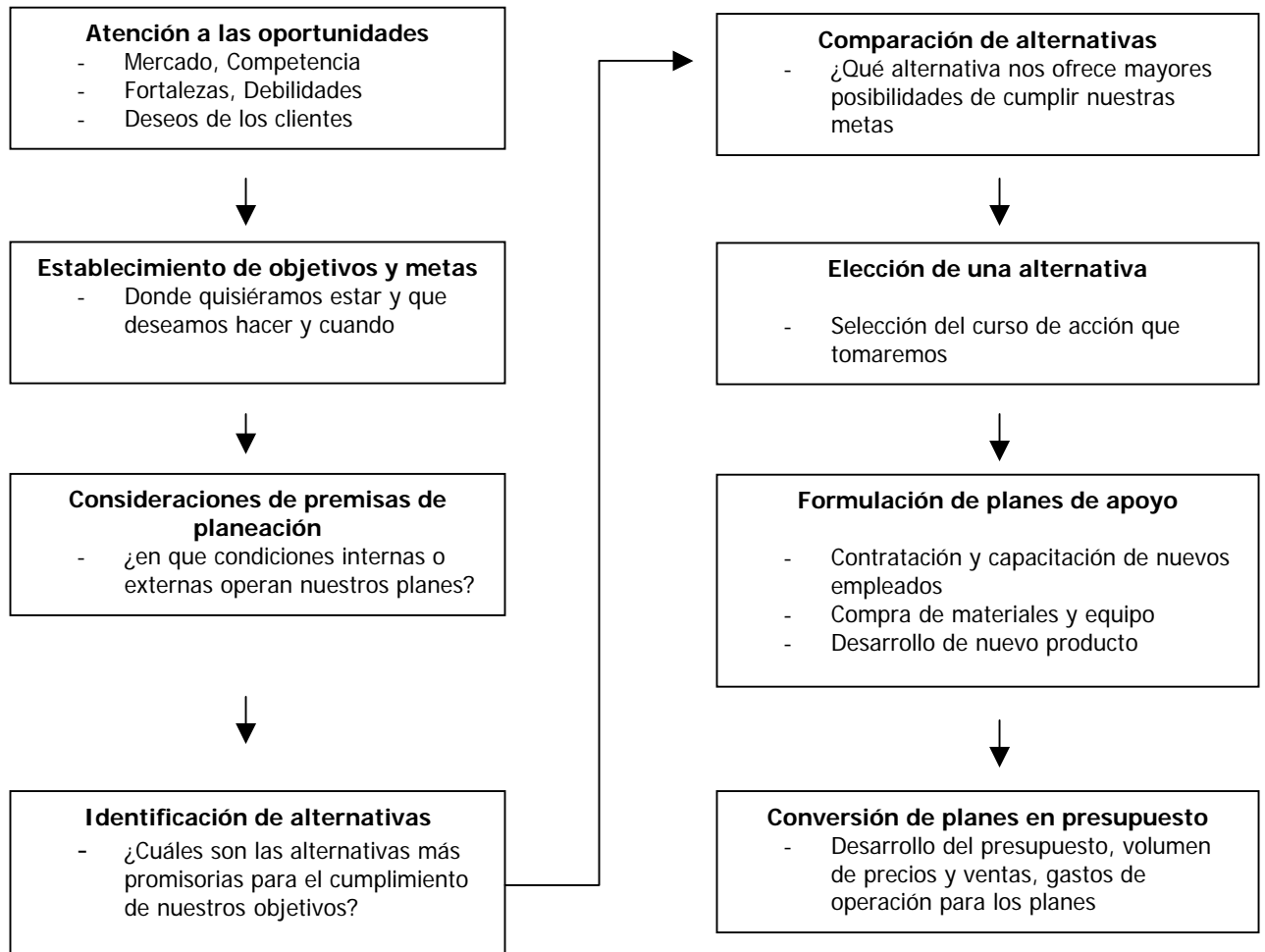
Planes direccionales: son los que sirven para facilitar la flexibilidad, identifican las directrices generales. Proporcionan el enfoque, pero no encierran a la administración en objetivos específicos o cursos de acción.

Plan de un sólo uso: será cualquier plan que especifique cómo se alcanzarán los objetivos primarios de la organización, se desarrollan para un fin específico y se disuelven al alcanzarse ese fin.

Plan de presupuesto de la administración: en este plan se preparan presupuestos de ingresos, gastos y requerimientos de gasto de capital como maquinaria y equipo. Existen también planes fijos, son sinónimos de decisiones programadas y son utilizadas para manejar actividades recurrentes.

GRÁFICA 1

Pasos de la Planeación



Fuente: Administración, una perspectiva global de Harold Koontz y Heinz Weihrich. Año 1998.

1.4.2 Pasos de la planeación

- Conciencia de las oportunidades, consiste en examinar todas las posibles oportunidades futuras, las fuerzas y debilidades, establecimiento de objetivos realistas y el diagnóstico de la oportunidad.
- Establecimiento de objetivos, debe especificarse los resultados esperados e indicar los puntos finales que debe hacerse.
- Desarrollo de premisas, éstas son suposiciones del medio ambiente en el cual el plan se ejecutará. Ésto significa que entre más perfectos se lleven a cabo los planes, más coordinada será la empresa.
- Determinación de cursos de acción alternativos, esto permitirá hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.
- Evaluación de cursos alternativos, es necesario evaluar los puntos fuertes y débiles para que así salgan a la luz las premisas y las metas.
- Selección de un curso de acción, aquí se toma la decisión del punto más aconsejable y que sea el mejor.
- Formulación de planes derivados, por lo regular se formulan planes para apoyar un plan básico.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto, después se toman las decisiones y se establecen los planes, se procede a darles una expresión numérica al convertirlos en presupuestos.

1.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una planeación global a largo plazo, es más que un simple proceso de previsión, ya que exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante un tiempo específico, define estrategias y políticas para alcanzar estas metas y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. “No sólo tiene que ver con decisiones futuras sino que está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización en el futuro. Además no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a examinar los riesgos que deben asumir, a través de la evaluación de las amenazas ambientales y oportunidades que se presentan”. (6:10)

Mintzberg, Henry define la planeación estratégica como “El proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”

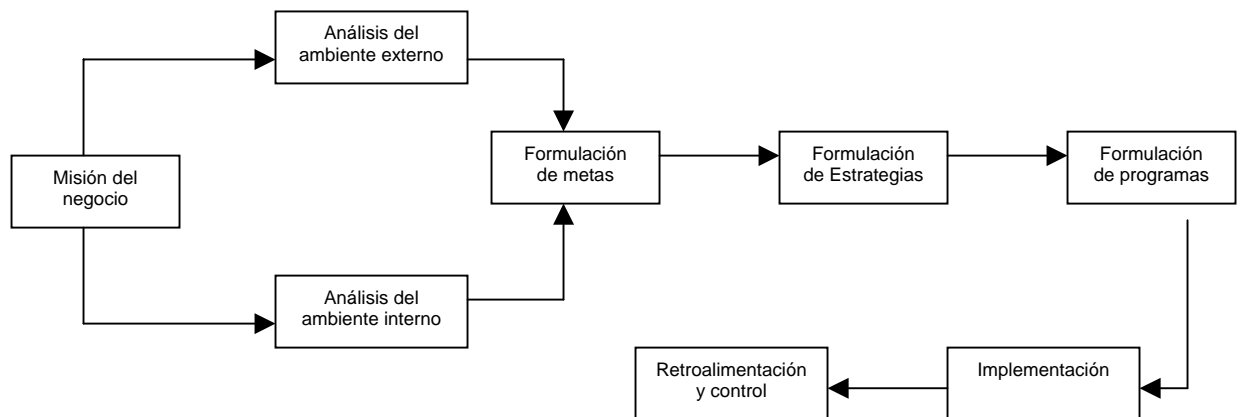
1.5.1 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización, además permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

1.5.2

GRÁFICA 2

Proceso de planeación estratégica de negocios



Fuente: Dirección de Marketing. Philip Kotler. Edición del milenio. Año 2001

El diagrama anterior muestra las etapas de la planeación estratégica de negocios, necesarias para su conceptualización y aplicación, a continuación se presentan definiciones y conceptos de los elementos que se consideran necesarios para este caso específico; los cuales se aplicarán en la propuesta de este informe.

a) Misión

Es uno de los aspectos más importantes y difíciles del proceso de planeación estratégica, el cual debe ser un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el propósito o las funciones que desea satisfacer. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas del negocio en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará.

Para enunciar una misión, es conveniente considerar los criterios mediante los cuales se puede evaluar lo declarado, para ello se indican los siguientes criterios:

- El enunciado debe ser claro y comprensible para todo el personal al servicio de la organización.
- La declaración debe ser breve para que todos la recuerden.
- Especificar con claridad en qué negocio se encuentra la organización.
- Debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la organización.
- Debe reflejar los valores, las carencias y la filosofía de las operaciones de la empresa.

b) Visión

Prever el futuro es un proceso mediante el cual los integrantes de una organización desarrollan una visión o sueño de la condición de la empresa a largo plazo, el cual es suficientemente claro como para mantener las acciones necesarias a fin de que se hagan realidad.

Es la visualización que se hace de la empresa, en la cual se esbozan algunos objetivos generales que sean alcanzables en el período de planificación. Generalmente la visión hace observaciones globales, no específicas del rumbo que va a seguir la empresa durante el período objeto de planificación.

c) Análisis FODA

El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una fuente de información en la cual la administración analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis proporciona las bases que validan el modelo de la estrategia del negocio, la información que se obtiene en el estudio pretende disminuir las debilidades e incrementar las fortalezas, desaparecer las amenazas y hacer efectivas las oportunidades.

Análisis del Entorno Externo (oportunidades y amenazas)

La administración debe vigilar las fuerzas claves del microentorno (demográfico-económico, tecnológico, político-legales y socio-culturales). Las unidades de negocios deben establecer un sistema de información estratégica para seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes.

Análisis del Entorno Interno (Fortalezas y Debilidades)

Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente. Las fortalezas son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la empresa.

El instrumento del cual se vale este análisis es la matriz FODA, la cual se puede apreciar en la siguiente matriz:

GRÁFICA 3
MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo	Por ejemplo, debilidades en las fuerzas externas.
Oportunidades (Considérense también los riesgos) por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos, sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	Estrategia FA: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

Fuente: Administración, una perspectiva global de Harold Koontz y Heinz Weihrich. Año 1998

- La estrategia DA consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una firma con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarse dentro de la empresa o adquirir esas capacidades

necesarias del exterior, lo cual hacen posible aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- La estrategia FA se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas del ambiente. El objetivo es maximizar lo primero y minimizar lo segundo.
- La posición más deseable es cuando una compañía puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades (Estrategia FO). En realidad el objetivo de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Si tienen debilidades, procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. enfrenta amenazas, las sortearán de modo que puedan concentrarse en las oportunidades.

d) Formulación de metas

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Las metas representan el punto terminal de la planificación, además de representar en forma específica el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección.

Se deben establecer en función de la misión y visión del negocio y definir la razón de ser y existir de la organización. A nivel de negocios las metas deben cumplir con cuatro criterios:

- Se deben ordenar jerárquicamente, del más importante al menos importante.
- Deben plantear cuantitativamente siempre que sea posible.

- Las metas deben ser realistas: deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de las unidades de negocios, no de ilusiones.

- Las metas deben ser congruentes, ya que no es posible maximizar las ventas y las utilidades de manera simultánea.

e) Formulación de estrategias

Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

“El diseño de la estrategia del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio en que desea participar, como se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión”. (6:229)

Michael Porter describe tres estrategias genéricas:

Diferenciación: Creando algo que se considere en el mercado como exclusivo.

“El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora, la empresa puede esforzarse por ser líder en servicio, en calidad, en estilo o en tecnología”. (9:80)

Liderazgo en Costos: “El negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante en el mercado”. (9:80)

Enfoque: “Se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta”. (9:80)

f) Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado las estrategias principales, que le permitirán lograr sus objetivos y metas, debe formular programas que le servirán de apoyo para llevar a cabo las estrategias que fortalecerán el desempeño de sus actividades.

Es necesario contar con programas que establezcan la secuencia de acciones que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas. Estos instrumentos deben ser flexibles, ya que durante el período de duración de los mismos, pueden surgir problemas o presentarse nuevas oportunidades que ameriten realizar cambios en los programas ya establecidos. Dichos programas pueden ser de dos tipos: 1) programa de trabajo y 2) programa de acción.

g) Implementación

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción y programas diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. Todas las partes de la organización deben sentir que existe actividad en todos sus niveles, lo cual generará la culminación exitosa de su misión. En la fase de implementación, todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está implementando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

Para hacer una implementación efectiva la empresa debe contar con una estructura idónea y sistemas adecuados para el funcionamiento de la misma; así

también, debe contar con el personal que posea las habilidades y aptitudes necesarias para poner en práctica las estrategias y programas, fomentando en ellos valores compartidos y la misma forma de pensar y comportarse.

h) Retroalimentación y control

El control abarca tres fases fundamentales como el preventivo o protoalimentación el que se realiza antes de que ocurra la actividad, el control concurrente se da corrigiendo de inmediato cualquier desviación y la retroalimentación a nivel administrativo, que es la medición y corrección del desempeño en la planeación estratégica a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos y los programas para alcanzarlos.

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente, otros evolucionan lentamente. No obstante la organización debe estar segura de una cosa: el mercado cambiará, y cuando suceda necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

1.6 Proceso administrativo

Proceso en el que se planea y organiza la estructura y cargos que integran una institución, así como dirigir y controlar las actividades que realiza, cuyo fin esencial es alcanzar los objetivos propuestos. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

1.6.1 Planeación

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”. (8:35)

1.6.2 Organización

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organizacional.

1.6.3 Integración de Personal

“Esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas” (8:36).

1.6.4 Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. “Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa” (8:498).

1.6.5 Control

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.

1.7 Optimización de Recursos

Optimizar significa obtener el rendimiento máximo del uso o aplicación de cualquier tipo de recurso y para este caso particular optimizar los recursos significa, obtener el máximo rendimiento de los recursos utilizados, tanto en tiempo como en costo.

1.7.1 Recursos

Elementos de que una colectividad puede disponer para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa o proyecto. Los recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores; en general los recursos se clasifican en tres categorías: físicos, humanos y de capital y son de naturaleza tangible e intangible.

a) Recursos humanos

El recurso humano en cualquier empresa y en cualquier actividad social es determinante, porque sin él no se puede llevar a cabo ninguna actividad empresarial o de cualquier otra índole. Las cantidades de recurso humano que una empresa utilice, va a depender de la naturaleza, necesidades y característica propias de la rama productiva a la que pertenezca la misma.

b) Recursos físicos y materiales

Los recursos físicos y materiales, se refieren a edificios u oficinas que serán utilizadas por el personal y los cuales ayudarán a realizar el trabajo, además se puede tomar en cuenta el mobiliario y equipo que es necesario para llevar a cabo las tareas diarias; así como papelería e insumos propios de una oficina.

c) Recursos financieros

En esta categoría uno de los rubros importantes para la operación de las organizaciones y sus departamentos, aunque cuando se habla de recursos financieros, normalmente se piensa en dinero, sus componentes son variados y en ocasiones complejos. Entre los principales componentes de los recursos financieros están: Dinero, Acciones, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Cheques, Pagares, Documentos, Inversiones, Créditos, Bonos, Tarjetas de Crédito y Débito, y muchos más.

1.8 SERVICIOS PÚBLICOS

Son las prestaciones que necesitan los habitantes de una determinada comunidad para satisfacer sus necesidades ya sea de interés general o particular, para poder vivir de acuerdo a los principios de bienestar, dignidad y seguridad; los cuales deben ser prestados en forma organizada por un grupo de personas que dirigen el poder político a través del Gobierno Central ó en forma autónoma y descentralizada por medio de la Corporación Municipal.

Las municipalidades deben regular y prestar los servicios públicos municipales de su circunscripción territorial y, por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, ampliarlos y mejorarlos, garantizando un funcionamiento eficaz, seguro y continuo; así como la determinación y cobro de tasa y contribuciones equitativas y justas. Entre los servicios públicos tenemos:

Drenajes

La importancia de la adecuada evacuación y disposición de excretas y aguas servidas, radia en que evita primordialmente la contaminación del suelo y de los recursos de agua, y por ende, que se propaguen los gérmenes que causan enfermedades, ya que estos no se originan en el medio ambiente. Por lo que es necesario que la población cuente con un sistema adecuado de drenajes.

Mercado

La terminología económica de un mercado es: el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

El mercado desempeña también una función social, ya que dentro de los servicios que se desarrollan en una ciudad, esta la comercialización de productos de primera necesidad, la cual es de importancia significativa en la vida de los habitantes, pues de la calidad de estos servicios depende muchas veces el nivel de vida en determinados lugares. Por lo tanto la dotación racional de mercados a las áreas que carecen de ellos, puede mejorar el nivel de vida de la población.

Recolección de basura

Es importante que cada comunidad cuente con recolección, transporte y disposición final de basuras, esto constituye un punto necesario para el fomento y defensa de la salud del individuo, de su familia y comunidad. Este problema se da en cualquier parte donde se desarrolle la vida humana, pero toma verdadera significación y se va agravando conforme las poblaciones van desarrollándose y creciendo.

Rastro

Los principales fundamentos de la higiene y las consideraciones de orden económico, exigen que el sacrificio de los animales destinados al consumo humano se lleve a cabo en establecimientos construidos específicamente para este propósito y manteniendo bajo constante control sanitario, de manera que las carnes y productos alimenticios que allí se manipulan estén libres de toda contaminación.

1.9 PROYECTOS COMUNITARIOS

“Las entidades nacionales, departamentales y municipales, y los organismos comunitarios y de participación ciudadana, se pueden asociar con la diligencia empresarial para contribuir a la promoción productiva de sus regiones, explorando las ventajas comparativas y competitivas y el potencial de sus recursos, canalizando experiencias, aplicando tecnologías apropiadas y recursos financieros, buscando oportunidades de mercadeo y compartiendo procesos de capacitación. Pero todo ello requiere organización y promoción, y en particular el diseño imaginativo de mecanismos institucionales que le permitan a las entidades territoriales contar con un elenco de propuestas o proyectos que comprometan los esfuerzos y la acción pública y privada. Las entidades territoriales, deberán identificar oportunidades productivas y dar los primeros pasos hacia la concreción de alianzas que coadyuven a su crecimiento, mediante la cooperación y coordinación de esfuerzos cívicos e institucionales para la promoción de empresas mixtas y de economía solidaria, y la gestión directa de recursos nacionales e internacionales mediante la participación crediticia, o la cooperación internacional. Cada vez toma más importancia el proyecto como herramienta para gestionar recursos y atraer a potenciales inversionistas, públicos o privados, nacionales o internacionales.

Sin proyecto, no hay recursos es una expresión coloquial que cada día toma mayor vigencia”. (13:3)

1.10 DESARROLLO SOSTENIBLE

“El desarrollo sostenible es el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Satisface las necesidades básicas de todos y extiende a todos la oportunidad de realizar sus aspiraciones para un mundo mejor. El desarrollo sostenible es un valor que permite hacer una elección moral para aceptar la equidad y la justicia social, la preocupación del desarrollo sustentable es la satisfacción de las necesidades de todas las personas en el mundo ahora y en el futuro, y por lo tanto, los beneficios y los costos del desarrollo deben distribuirse entre todos. El desarrollo sostenible tiene seis diferentes significados: 1) mantenimiento, reemplazo y crecimiento de capitales activos, ambos físicos y humanos; 2) mantenimiento de las condiciones físicas del medio ambiente para la constitución del bienestar; 3) la recuperación del sistema para que le permita ajustarse a las crisis y a los shocks; 4) evitar las cargas a las futuras generaciones de deudas internas y externas; 5) sustentabilidad fiscal, administrativa y política. La política tiene que ser creíble y aceptada por los ciudadanos, de tal forma que exista suficiente consenso para llevarla a cabo; y 6) la habilidad para manejar proyectos por la administración de ciudadanos de los países en desarrollo en los cuales se llevan a cabo, de tal forma que los expertos extranjeros pueden retirarse sin poner en peligro su éxito”. (12:2)

1.11 ASPECTOS TRIBUTARIOS

Las finanzas públicas son las actividades municipales encaminadas a obtener recursos financieros, administrarlos y luego gastarlos en la satisfacción de las actividades colectivas. Obtención, administración, gestión erogación y gasto son las fases de la actividad financiera.

El principal mecanismo que utiliza el gobierno municipal para administrar su hacienda lo constituye el presupuesto municipal, integrado básicamente por los ingresos y egresos.

- **Ingresos corrientes:** Son todas aquellas cantidades recibidas en forma ocasional o regular sin crear endeudamiento, estos pueden ser tributarios, no tributarios y transferencias corrientes.
- **Ingresos de capital:** Son todas aquellas cantidades percibidas y que aumentan el pasivo municipal creando endeudamiento como los préstamos, o que disminuyen como ventas de activos, reembolsos, uso de ahorro de ejercicios fiscales anteriores, etc.
- **Egresos:** Son recursos financieros muy importantes, ya que permiten medir los efectos económicos del gasto dentro de la vida del municipio. Éstos se dividen en: Programas de funcionamiento, de inversión directa, deuda pública y de operación industrial o comercial.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

En este capítulo se presentan, los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de la encuesta dirigida a 149 hogares del municipio para conocer diferentes aspectos sobre la prestación de los servicios públicos; así como los resultados de la entrevista realizada a 17 jefes de las unidades técnicas y administrativas de la municipalidad de Amatitlán; también se incluye el estudio de los factores internos y externos que pueden favorecer o dañar la prestación de servicios. El diagnóstico se realizó con la finalidad de establecer la problemática actual y de esa manera desarrollar una propuesta de planeación estratégica para la optimización de los recursos en las unidades administrativas.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

Se estableció que la situación actual es determinada por distintos factores internos y externos que inciden de forma negativa, en la aplicación de herramientas administrativas efectivas, que ayuden en el proceso de optimización de los recursos y toma de decisiones a través de la formulación de metas.

Actualmente no existe una planeación estratégica, y solo se trabaja con planes a corto plazo (un año); los cuales limitan a la administración a no contemplar la previsión de los servicios públicos y priorización de proyectos comunitarios; razón por la cual se desconocen las ventajas y oportunidades que ofrece su implementación.

Las etapas del proceso administrativo se realizan de forma empírica, ya que no cuentan con una metodología ni lineamientos en los que puedan basarse para aprovechar los recursos disponibles en la municipalidad; lo cual se confirma a través de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los 17 jefes de unidades, donde se logró establecer que el 50% considera que no se da una optimización de los recursos por falta de una planeación adecuada, el 38% porque no existen políticas administrativas y el restante 12% por otras razones.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Elaborar un análisis de la situación actual, a través de la realización de un estudio de carácter evaluativo que determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen en la municipalidad de Amatitlán, para la implementación de una Planeación estratégica.
- Desarrollar una guía de Planeación Estratégica para la optimización de los recursos con que cuenta la Municipalidad de Amatitlán.

2.3 METODOLOGÍA

Los datos de investigación fueron recolectados, en el tercer trimestre del año 2005 para la elaboración del diagnóstico; se recabo, tabuló y analizó la información que se obtuvo a través de los siguientes instrumentos:

2.3.1 Encuesta

Realizada a una muestra de 149 hogares, sobre el total de (17,868) hogares del Municipio de Amatlán, según censo poblacional del año 2002 para conocer la situación actual en la prestación de los servicios públicos y proyectos comunitarios como: mercado, cementerio, extracción de basura y lago. Resultados que se presentan en el análisis de servicios públicos, las encuestas se realizaron en el municipio de Amatlán.

2.3.2 Entrevista

Dirigida a 16 jefes de unidades de la municipalidad de Amatlán así como al Alcalde Municipal, para conocer información relacionada con aspectos administrativos, recursos humanos, tecnología utilizada y planeación estratégica, (17 personas en total).

2.3.3 Estudio de factores internos y externos

Se analizaron factores como cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, así como aspectos del proceso administrativo y de recursos humanos; que afectan o benefician directa e indirectamente a la institución, con la finalidad de descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para elaborar estrategias que ayuden a optimizar los recursos de la municipalidad de Amatlán.

2.4 ANÁLISIS EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

Se analizaron factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que inciden de forma negativa y positiva para el desarrollo sostenible del Municipio de Amatitlán. Así como las ventajas competitivas que tienen otras municipalidades por la implementación de planeación estratégica.

2.4.1 Factores económicos

Las condiciones económicas que afectan al país, donde se demanda creación de empleos, precios justos en la canasta familiar, aumento en los salarios; pero sobre todo políticas y estrategias concretas para enfrentar los cambios en la economía, con la finalidad de crear mejores condiciones de vida para la población.

Este clima de inestabilidad económica afecta de manera directa a la Municipalidad, ya que el ingreso per cápita se mantiene bajo, lo cual implica que las personas cubran sus necesidades básicas relegando el pago de impuestos; teniendo como consecuencia poca recaudación de tasas e impuestos, lo cual repercute en dificultad para satisfacer las necesidades de servicios a la población. A lo anterior debe agregarse que la aportación del Estado no es suficiente para llevar a cabo proyectos prioritarios como: servicios de agua potable, drenajes, infraestructura para la comunicación y mejoramiento de los servicios públicos.

2.4.2 Factores políticos

A dos años de la toma de posición del Gobierno actual, se respira un clima de incertidumbre como consecuencia de los constantes cambios en las políticas de gobierno, los altos índices de violencia que no han podido frenarse; presentan un

serio reto a las autoridades gubernamentales. La impunidad sigue siendo un problema importante, principalmente porque las instituciones incluyendo aquellas responsables de administrar la justicia, han desarrollado una capacidad limitada para enfrentar este legado de inseguridad; aunado a ello que los recursos financieros y humanos a su disposición son insuficientes. Sin embargo se espera que el gobierno ponga en práctica las políticas adecuadas para resolver los problemas que afectan a la sociedad, para brindarles un desarrollo sostenible que garantice una mejor calidad de vida.

2.4.3 Factores sociales

Un factor muy importante lo constituye el crecimiento demográfico del Municipio, lo cual se demuestra en el censo poblacional de 1994 donde el total de habitantes era de 54,930 y para el 2002 corresponde a 82,858; este fenómeno se debe en gran parte a la inmigración de los habitantes de diversas regiones del País hacia el municipio por diferentes causas; lo cual ha incrementado la demanda de servicios públicos municipales como abastecimiento de agua potable, manejo de aguas negras, cementerio, extracción de basura, etc. Estos factores afectan el desarrollo de las actividades de la municipalidad, porque no pueden atender todas las demandas de la población en forma adecuada.

Los problemas derivados de estos factores son un reto para la municipalidad en la búsqueda del mejoramiento de los servicios para satisfacer a la población y para obtener mayores ingresos que se retribuyan en beneficio de una mejor cobertura.

2.4.4 Factores tecnológicos

La tecnología ha estado desarrollándose a pasos agigantados en los últimos años, constituyéndose en un factor muy importante en el fenómeno de la globalización, algunos países gracias a sus posibilidades económicas han hecho uso extensivo de la tecnología por lo que han alcanzado un mejor nivel de vida para sus habitantes. Los países en vías de desarrollo como Guatemala por factores como: económicos, sociales, culturales, educación etc. prácticamente no han participado en el desarrollo tecnológico de la humanidad, por ser un país pobre apenas cuenta con infraestructura en comunicaciones.

Instituciones privadas, se han visto en la necesidad de implementar el uso de tecnología, lo que las hace más competitividad y eficientes en sus actividades. A nivel gubernamental y sobre todo municipal es muy poco el interés que se ha visto por aplicar sistemas tecnológicos; a pesar que se ha convertido en mandato constitucional a través de la modernización del estado, lo cual se hace referencia en el Art.68 del Código Municipal, inciso k: modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales y comunitarios.

Los costos son uno de los principales obstáculos que existen actualmente para que la mayoría de las instituciones privadas y públicas tengan acceso a una tecnología adecuada.

2.4.5 Ventajas competitivas de municipalidades que utilizan planeación estratégica

Actualmente varias municipalidades, se han visto en la necesidad de crear planes estratégicos que los orienten en la previsión de los servicios públicos, realización de proyectos comunitarios, aspectos administrativos y la toma de decisiones para poder alcanzar un desarrollo sostenible. Todo esto conlleva a que municipalidades como la de Pachalú (municipio del departamento de

Quiché) adopte planes estratégicos, apoyándose de instrumentos como: El plan operativo anual, que contempla los programas, proyectos y actividades que se ejecutarán durante el año; el presupuesto participativo, el cual es incluyente y creado con prioridades de las necesidades del municipio; la puesta en marcha de dichos instrumentos se ve reflejado en beneficio para la comunidad, debido a que la administración municipal tiene claro los planes de desarrollo y participación comunal, lo que han conseguido a través de la continuidad, control y retroalimentación de los planes; esto los ha llevado a ser premiados a nivel internacional.

Otra municipalidad que ha puesto en práctica la planeación estratégica es la de la Ciudad Capital, a través del programa de reactivación del plan. Es importante mencionar el papel primordial que juega la Oficina Municipal de Planificación, para la creación de los planes estratégicos ya que de ella se emiten resultados del análisis de las necesidades del municipio, así como las posibles soluciones mediante la ejecución de programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Estas y otras municipalidades que han adoptado planes estratégicos cuentan con ventajas competitivas, como: credibilidad ante la comunidad y organismos internacionales; lo cual facilita la realización de proyectos específicos a través de financiamiento internacional, ya que presentan planes con objetivos, metas, políticas y estrategias concretas que dan mayor confiabilidad, pero sobre todo brindan ventajas a la comunidad, dándoles un mejor nivel de vida.

2.5 ANÁLISIS INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

Se refiere a factores internos como aspectos administrativos, financieros, reglamentos y recursos humanos que intervienen en el desempeño eficiente de las actividades de la municipalidad, los descritos se utilizaron para encontrar las fortalezas y debilidades de la institución.

2.5.1 Misión y visión de la Municipalidad

La municipalidad de Amatitlán carece de una misión o enunciado donde se ponga de manifiesto qué es la institución y su negocio, la función que intenta llevar a cabo en la sociedad y la economía, además no cuenta con una visión en la que exprese que desea alcanzar de acuerdo a los recursos con que cuenta.

Para obtener información acerca del conocimiento de la misión y visión de la municipalidad, se realizó una entrevista a los 17 jefes de unidades, dando como resultado que el 99% de los encargados, respondieron que sí conocen la misión institucional, y suponen que la misma es, según sus respuestas: servir al pueblo, prestación de servicios básicos, velar por el patrimonio del municipio. Con base en lo anterior se pudo establecer que solamente existe la noción de estos conceptos por parte del personal, sin que estén descritos en un documento, el cual se pueda compartir con todos los empleados para que sean una guía en el logro de los objetivos.

Respecto a la visión, los jefes de las unidades desconocen la visión institucional. No obstante la administración municipal intenta “obtener un desarrollo integral, que garantice las condiciones básicas del municipio”

2.5.2 Objetivos de la Municipalidad

La administración municipal, se guía por los siguientes objetivos, los cuales están descritos en el Código Municipal vigente:

- Impulsar el desarrollo integral del Municipio
- Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento y preservación del patrimonio económico, natural y cultural.
- Brindar a los vecinos servicios eficientes y eficaces a través de una buena organización administrativa.
- Recaudar de forma eficiente los impuestos y tasas municipales, por medio de una estructura adecuada de planes.
- Fomentar las relaciones humanas de los empleados administrativos, creando una cultura de atención de servicios.
- Seleccionar personal calificado para lograr altos niveles de productividad en la labor municipal.

2.5.3 Aspectos Administrativos

Se analiza el ejercicio que se hace del proceso administrativo en la Municipalidad de Amatitlán, detallándose de acuerdo a las etapas en que se divide:

a) Planeación

Se carece de un proceso de planeación formal en el que se adopten planes para prever las necesidades y demandas sobre servicios públicos para la población. Por lo tanto no cuentan con un documento (plan estratégico) donde se describan objetivos, metas, políticas, estrategias y programas; que ayuden y guíen a la

administración en la previsión y mejoramiento de los servicios públicos, y aspectos administrativos.

La municipalidad cuenta con una Oficina Municipal de planificación, la cual es la encargada de elaborar anteproyectos para la gestión financiera ante los Concejos de Desarrollo Urbano y Rural. Sin embargo, estos proyectos no son el resultado de un diagnóstico territorial donde se visualicen y prioricen las necesidades de la comunidad. La mayoría de los proyectos se realizan a criterio de la administración en turno.

Otro departamento que trabaja con una planeación más estructurada es el de Tesorería, donde a través del presupuesto se plantean metas en el incremento de recaudación tributaria. Las otras unidades administrativas trabajan con planeación a corto plazo, aduciendo que ha funcionado, sin preocuparse en trazar metas o cumplir objetivos, y mucho menos programas de control y retroalimentación para conocer si se han alcanzado.

b) Organización

Se detectó que la municipalidad no cuenta con ningún tipo de instrumento administrativo formal que defina su estructura. No existe la descripción de puestos de trabajo, por lo que no están establecidos los límites de autoridad y responsabilidad que cada empleado debe tener dentro de la institución, ya que cada uno tiene funciones o atribuciones específicas, pero no están escritas, lo que da lugar a que exista duplicidad en la realización de las actividades diarias. No cuentan con manuales de normas y procedimientos donde se establezcan los lineamientos para que se trabaje de forma eficiente. La institución cuenta con organigrama, sin embargo, existen unidades que no están representadas en el diseño y actualmente conforman la estructura orgánica de la municipalidad, además los empleados no saben de la existencia del organigrama. (ver gráfica 4)

GRÁFICA 4
Organigrama General Actual
Municipalidad de Amatitlán



Fuente: Relaciones Públicas, Municipalidad de Amatitlán.2005.

c) Integración

Se estableció que esta función se realiza en forma empírica, ya que se contrata al personal por recomendaciones y no porque se someta a un proceso de reclutamiento y selección de personal. Actualmente trabajan 250 personas en la municipalidad de Amatitlán, entre personal administrativo y de campo. Existe un departamento de recursos humanos, sin embargo no le da la importancia que amerita la contratación, inducción, evaluación del desempeño y programas de capacitación por áreas de servicio. Por lo que se contrata personal que no está calificado para desempeñar el trabajo de forma eficiente, lo que conlleva a no optimizar el recurso humano.

d) Dirección

La alcaldía municipal concentra la mayoría de responsabilidades y toma de decisiones institucionales, derivado de la naturaleza e importancia del puesto. Por lo que esta función la realiza el alcalde en turno. Sin embargo, no cuentan con una metodología de comunicación y supervisión, que vigile que las actividades que desempeñan los trabajadores se estén llevando a cabo de acuerdo al plan. Además no tienen programas de motivación que guíen al personal en el logro de las metas y objetivos tanto personales como institucionales.

e) Control

Este se lleva a cabo en ciertas actividades que realiza la institución, una de ellas es la ejecución del presupuesto, en el que se definen los renglones presupuestarios y las metas de ingresos de tasas e impuestos municipales, las cuales se verifican trimestralmente por medio de reportes y gráficas, para corroborar si se está ejecutando adecuadamente el presupuesto. Sin embargo este es el único control que realizan, las otras unidades llevan a cabo controles

de forma empírica y muy superficial, sin regirse por programas de supervisión, evaluación del desempeño o retroalimentación; por lo que no se puede medir la efectividad con que se trabaja.

2.5.4 Situación Financiera

La municipalidad de Amatitlán como ente autónomo elabora, ejecuta y controla su presupuesto; lo realiza el alcalde municipal, tesorero, oficial primero y la comisión de finanzas, se basan en el promedio de los 5 años anteriores. Para su aprobación deben estar de acuerdo las dos terceras partes del Concejo Municipal; sin embargo, se ha dado el problema que cuando no llegan a ningún consenso se utiliza el presupuesto del año anterior, y de esta situación se derivan problemas de organización, ya que se deben hacer modificaciones periódicas a los diferentes renglones para acoplarse a las necesidades que se van presentando.

Los fondos con que cuenta la municipalidad provienen del situado constitucional, IVAPAZ, circulación de vehículos e impuesto al petróleo, los que deben utilizarse de la siguiente forma.

Fondo	Inversión	Funcionamiento
Situado constitucional	90.0 %	10.0 %
IVAPAZ	75.0 %	25.0 %
Circulación de vehículos	97.5 %	2.5 %
Petróleo		100 %

Además perciben ingresos por tasas e impuestos municipales y fondos a través de FONAPAZ y Consejos de Desarrollo para la realización de proyectos comunitarios.

Las metas de recaudación tributaria se cumplen en un 80%, por lo que se puede comprobar que son eficientes los métodos de recaudación y la situación financiera de la municipalidad es estable; sin embargo existe ausencia de planes, objetivos y estrategias que deben implementar para la optimización de los recursos financieros y prever futuros problemas que puedan presentarse en la ejecución del presupuesto.

2.5.5 Políticas de la Municipalidad

Se trabaja únicamente con disposiciones directas del Alcalde o Concejo Municipal en turno y de acuerdo a lo estipulado en el Código municipal y otras leyes que rigen el funcionamiento de las municipalidades. Sin embargo no existen políticas administrativas que estén formuladas por escrito y que sean específicas a las actividades que realiza la municipalidad de Amatitlán.

Es importante hacer mención que este factor es determinante e influyente en la mayoría de las instituciones gubernamentales, ya que deben armonizarse con la política general de gobierno, lo que provoca que no exista una continuidad en la planeación, debido a que en cada administración de gobierno las directrices y prioridades van cambiando.

2.5.6 Normativas y Reglamentos para regular el funcionamiento interno y de servicios públicos

La municipalidad cuenta con un reglamento interno de trabajo, elaborado en agosto de 1992, en la que se establecen medidas disciplinarias, regulaciones en las relaciones de trabajo, así como funciones y atribuciones de los puestos de trabajo. Sin embargo, desde su elaboración no se ha actualizado este reglamento, ya que no cuenta con la descripción de las funciones y atribuciones de todos los puestos de trabajo que actualmente tiene la municipalidad, y no

cumple con las necesidades ni expectativas de la administración y el personal. La mayor parte de los trabajadores desconoce el contenido de este reglamento.

También se tiene un reglamento de mercado, aprobado en abril de 1982 y el reglamento de cementerio elaborado y aprobado en septiembre de 1971; las disposiciones incluidas en dichos documentos ya no son idóneas a las necesidades que actualmente se presentan para la prestación eficiente de estos servicios, por lo que las tasas de cobro vigentes no son las que establecen los reglamentos y no están actualizados de acuerdo a las disposiciones y normas establecidas en el Código Municipal vigente. Adicional a las deficiencias citadas se tiene el problema que las personas encargadas de la administración de estos servicios no conocen las disposiciones incluidas en estos documentos.

2.6 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

El recurso humano es el elemento más importante para el buen funcionamiento de cualquier institución; es por ello que en esta sección se presenta un análisis de la capacitación, motivación y uso de tecnología que se aplica al personal, con la finalidad de determinar las condiciones y el ambiente en que se desenvuelve el mismo.

2.6.1 Capacitación de personal

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de recursos humanos, indicó que sí se capacita al personal de la municipalidad, haciendo más énfasis en el de atención al público; se realiza cada seis meses y cuentan con el presupuesto suficiente para cubrir sus gastos; es impartida por el INTECAP y empresas privadas, sin embargo al hacer un comparativo con los datos obtenidos en la

entrevista sostenida con los jefes de unidades, el 93% considera que el personal a su cargo no recibe capacitación, y el 7% afirma que sí se capacita a su personal. Las razones por las que no la reciben son variadas pero se enmarcan más en ausencia de programas y falta de recursos económicos. Las necesidades varían de acuerdo a las funciones que realiza cada departamento.

2.6.2 Formas de motivación

La motivación es uno de los principales factores que impulsa al ser humano a realizar las tareas de manera eficiente y eficaz, y siendo éste el recurso principal de la institución, deben existir técnicas y programas de motivación para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, así como el logro de los objetivos institucionales y personales. De acuerdo a datos obtenidos en entrevistas con los jefes de unidad el 80% considera que no se utilizan técnicas ni programas de motivación y el 20% que si se aplican. Además se pudo establecer que la única forma de motivación es la económica; como bonos y el pago de horas extras, el cual no se aplica a todo el personal, ya que a la mayoría se otorga reposición de tiempo.

2.6.3 Uso de tecnología

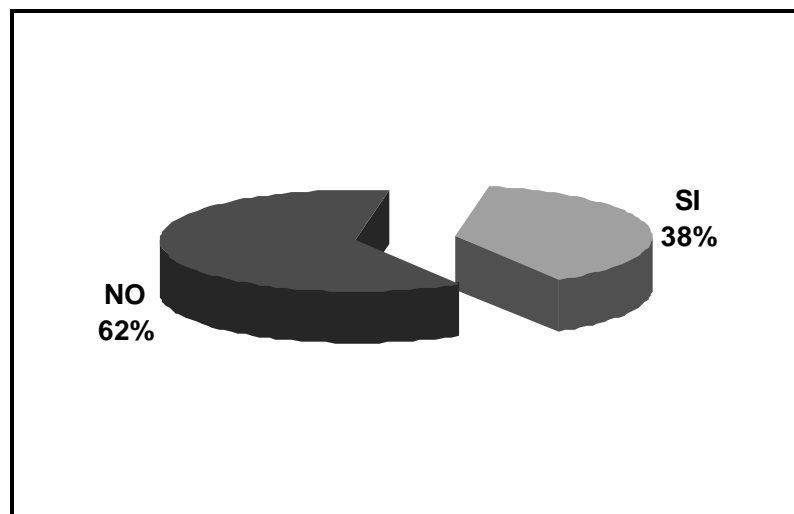
Se pudo establecer que la tecnología utilizada por el personal de la municipalidad de Amatitlán, no es adecuada a las necesidades de este, ya que el 67% de jefes de unidad consideran que su personal no cuenta con la tecnología apropiada para realizar el trabajo con eficiencia, mientras que el 33% considera que si utilizan la tecnología adecuada.

2.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Este análisis se realizó con base en los resultados obtenidos de las encuestas que se hicieron a 149 usuarios de los servicios públicos (objeto de estudio) como: cementerio, mercado, extracción de basura y lago (sólo incluye limpieza y ornato de los diferentes parques y áreas que se ubican frente a la playa del lago) del municipio de Amatitlán, con el fin de conocer la situación actual en la prestación de los servicios, conocimiento y percepción de la población sobre estrategias y medidas que aplica la municipalidad para mejorarlos, así como la optimización con que utilizan los recursos municipales. Obteniéndose los resultados siguientes:

GRÁFICA 5

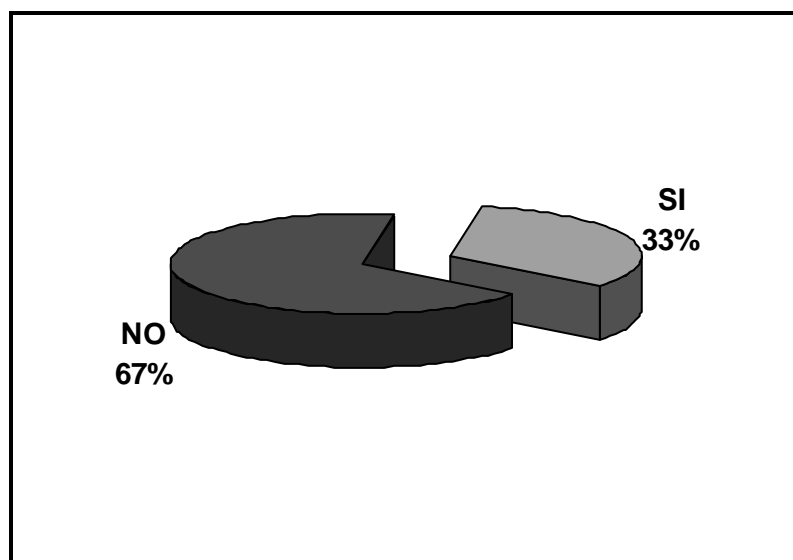
**Satisfacción de la demanda en los servicios públicos
(cementerio, mercado, recolección de basura y lago)**



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

Los resultados de la gráfica anterior, muestran que el 38% de la población considera que SÍ existe una satisfacción de la demanda en los servicios públicos y el 62% piensa que NO. Esto demuestra que aún no se han podido atender todas las demandas de la población en forma adecuada en lo que respecta a servicios públicos. Además los datos obtenidos son confirmados por autoridades municipales quienes afirman que aún no han podido satisfacer la demanda, sin embargo consideran que los vecinos beneficiados por los servicios públicos alcanzan el 90% de la población.

GRÁFICA 6
Conocimiento de los proyectos que tiene la Municipalidad de
Amatitlán para brindar un mejor servicio público

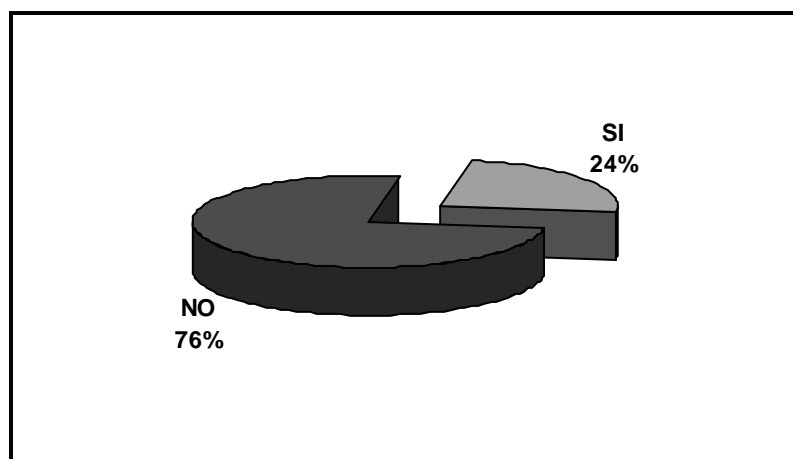


Fuente: Elaboración propia. Año 2005

La gráfica muestra que el 33% de la población tiene conocimiento de los proyectos que tiene la municipalidad de Amatitlán para brindar y mejorar los servicios públicos y el 67% desconoce estas medidas. Esto se ve reflejado en

que la cobertura de los proyectos que se llevan a cabo no es suficiente para toda la población, además no se observan cambios significativos en el mejoramiento de los servicios.

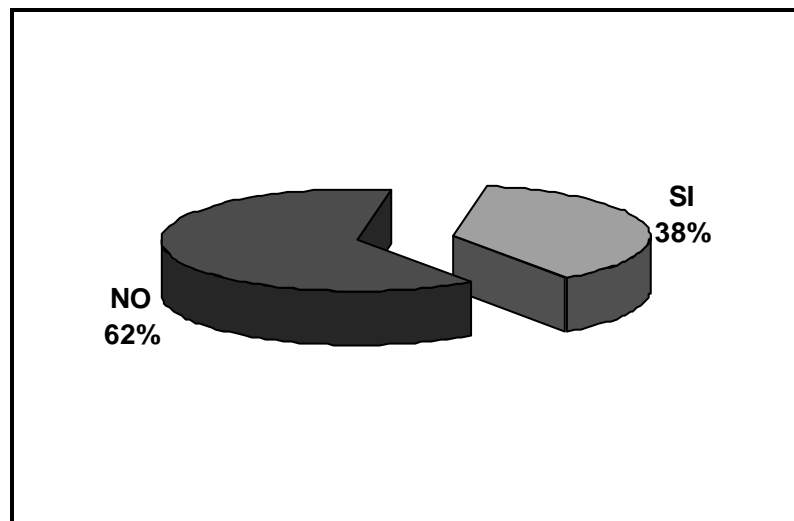
GRÁFICA 7
Previsión de la demanda de servicios públicos por parte de la
Municipalidad de Amatitlán



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

Según la percepción de la población, el 76% considera que las autoridades municipales no prevé la creciente demanda de los servicios públicos, y el 24% considera que sí. Ya que los servicios principalmente: cementerio, mercado, recolección de basura, han sobrepasado su capacidad y necesitan ser ampliados.

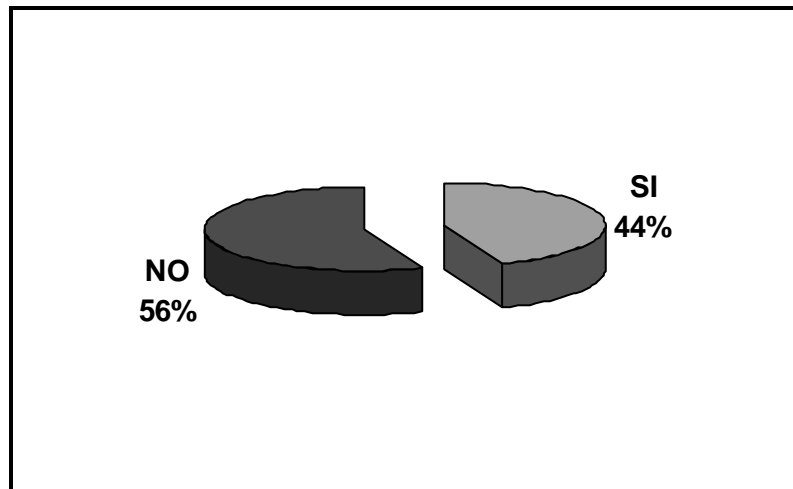
GRÁFICA 8
Optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatitlán,
para mejorar los servicios públicos



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

Los datos obtenidos, señalan que: el 38% de la población afirma que la municipalidad vela porque se dé una optimización de los recursos con que cuenta para mejorar los servicios públicos; por el contrario el 62% tiene una percepción que no se utilizan los recursos físicos, financieros y humanos de forma optima, ya que se ve reflejado en la falta de mejoramiento de los servicios. Lo que demuestra que hacen falta planes y programas que guíen a las autoridades a maximizar sus recursos, para asegurar su eficiente administración.

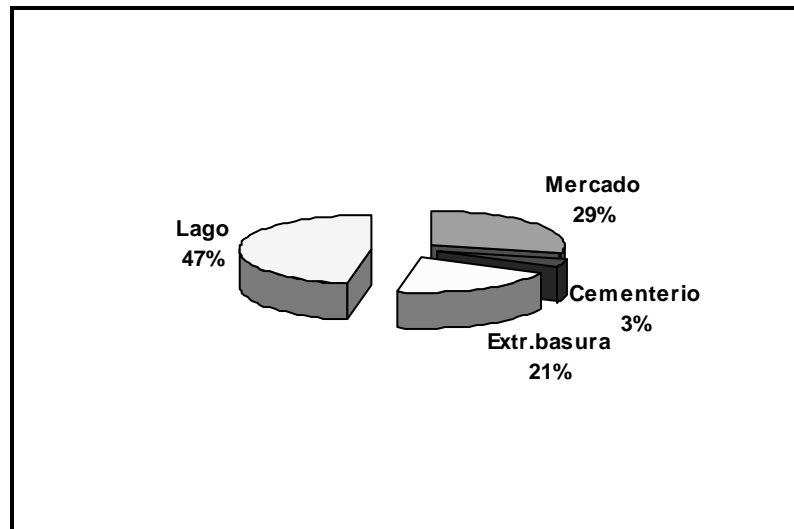
GRÁFICA 9
Conocimiento de proyectos comunitarios que
lleva a cabo la Municipalidad de Amatitlán



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

La gráfica anterior muestra que el 44% de la población tiene conocimiento de los proyectos que la municipalidad piensa realizar para ampliar o mejorar los actuales servicios públicos y el 56% desconoce estos proyectos. Lo que demuestra la falta de información que tienen los usuarios que se benefician de los mismos, ya que muchas personas que tienen conocimiento de los proyectos son por comentarios de otros vecinos y no porque se publique en algún medio.

GRÁFICA 10
Servicio público que merece mayor atención por parte de la
Municipalidad de Amatitlán

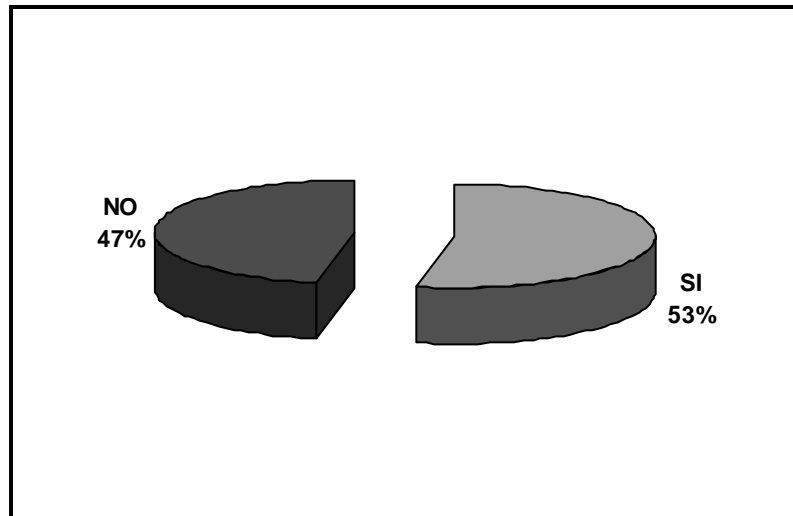


Fuente: Elaboración propia. Año 2005

Los resultados muestran que el 47% de la población aprecian como el servicio que requiere mayor atención por parte de la municipalidad es el del Lago, seguido del 29% que considera que es el mercado, el 21% la extracción de basura y el restante 3% el cementerio. A consideración de la población el Lago es el que representa mayor importancia ya que es un área turística que se ha visto descuidada, y de la que dependen muchas familias amatitlanecas que se dedican al comercio.

GRÁFICA 11

Mejoramiento de los servicios públicos, a través de deuda



Fuente: Elaboración propia. Año 2005

En la gráfica anterior se puede observar que los datos obtenidos, con relación a la percepción de la población si la municipalidad debe recurrir a préstamos externos para mejorar los servicios públicos, los resultados no marcan una diferencia significativa, ya que el 53% considera que si debe adquirir financiamiento por medio de deuda, el 47% que no.

2.7.1 Mercado

Existen dos mercados, los que presentan una estructura física no adecuada a las necesidades y demanda actual de la población. El mercado número 1 construido en julio de 1982, ubicado en el centro del Municipio del cual se hace referencia para el presente diagnóstico, cuenta con 61 locales y 179 puestos de piso plaza, según información proporcionada por la unidad de servicios públicos. Se

pudo observar que en los días de mercado aumentan estos negocios, así como la afluencia de compradores; lo que dificulta la actividad comercial ya que la infraestructura actual ya no satisface la creciente demanda de usuarios del mercado, lo que se comprueba con el análisis de crecimiento de la población, según censo poblacional de 1981, el municipio de Amatitlán tenía 32,885 habitantes y para el censo de 2002 se tenía 82,858 habitantes.

Es evidente la falta de limpieza del mercado, se carece de depósitos de basura donde los comerciantes y compradores puedan depositarla, los servicios sanitarios son inadecuados, presentándose en mal estado, poca limpieza y muchas veces sin servicio de agua, lo que provoca insalubridad; considerando que varios negocios son de alimentos. De acuerdo a una entrevista realizada al comité del mercado consideran que el personal encargado de la limpieza no es suficiente para llevar a cabo este trabajo; y las demandas de reparación y mantenimiento pocas veces son atendidas por el administrador. Además se pudo establecer que la comunicación entre municipalidad y comerciantes es casi nula, ya que no existen mecanismos que lleven a una buena relación entre ambas partes.

Las cuotas que pagan los arrendantes van desde Q0.50 a Q3.00 diarios, las cuales han tenido un incrementado no significativo, desde las estipuladas en el reglamento de mercado creado en 1982; lo que refleja pocos ingresos, para que la municipalidad pueda cubrir los gastos de mantenimiento y mejoras que se demandan.

El gobierno municipal tiene como proyecto la construcción de un nuevo mercado de tres niveles, para iniciarse a principios del año 2006, sin embargo no cuentan con planes ni agendas de trabajo establecidas para la realización de dicho proyecto.

2.7.2 Cementerio

El municipio de Amatitlán cuenta con un cementerio general construido en septiembre de 1943. Actualmente se tienen 9,280 arrendatarios y 4,208 propietarios. Años atrás las autoridades municipales autorizaban el entierro de cadáveres de municipios aledaños, sin embargo ya no se dan estos casos debido a que se ha excedido la capacidad del cementerio; y sólo se permite la sepultura de cadáveres “xx” de personas que hallan fallecido en la jurisdicción del Municipio, además se da este servicio únicamente a vecinos que tengan un lugar donde sepultar a sus familiares. Este es el principal problema, sin embargo existen otros como falta de limpieza, esto según la administración del cementerio, porque no son suficientes los trabajadores asignados a estas tareas, sólo cuentan con 3 personas para realizar estas labores los cuales también deben efectuar trabajos de excavación de fosas para los cadáveres; además los depósitos no son suficientes para que las personas coloquen la basura donde corresponde, la recolección de esta se hace una vez por semana, el horario de atención al público es otra queja que tienen los vecinos, sin embargo se considera adecuado a las necesidades de los mismos este es de 7:00 a.m. a 17:00 pm.

Las cuotas de arrendamiento de nichos van de Q10.00 a Q25.00 anuales, las cuales no se han incrementado desde hace más de veinte años, por lo que los ingresos percibidos son los mismos y las necesidades y demandas en la prestación de este servicio van en aumento; lo cual constituye un problema para cubrir de forma eficiente dichas demandas.

La administración municipal tiene contemplado hace varios años el proyecto de ampliación del cementerio, sin embargo aún no se han iniciado los arreglos para llevarse a cabo, únicamente se cuenta con un listado de personas interesadas en adquirir un lote o nicho, el cual ya excede la capacidad que tendrá la ampliación.

2.7.3 Recolección de Basura

Para la prestación de este servicio se tienen 3 camiones propiedad de la municipalidad los cuales realizan la extracción de basura de escuelas, cementerio, mercado, centro de salud y otras instituciones gubernamentales, cubriendo sólo el área urbana y 2 camiones arrendados los que prestan el servicio a 1,814 viviendas, con un costo de Q8.00 quetzales mensuales, recolectando la basura una vez por semana. De acuerdo a entrevista con personal de servicios públicos de la municipalidad de Amatitlán, este es el servicio que más demanda tiene por los vecinos, la cual no se ha podido cubrir debido a la falta de recursos económicos para la adquisición o contratación de vehículos.

Esta situación de no satisfacer la demanda, conlleva a varios problemas, entre los cuales están el no tomar en cuenta a los vecinos ni escuelas públicas del área rural que serían prioridad para prestarles este servicio; el foco de contaminación que se crea ya que muchas personas al no tener quién les preste este servicio a un costo adecuado tiran la basura en cualquier lugar; además se presenta el problema económico que conlleva para muchos vecinos el poder eliminar de forma adecuada la basura, ya que el servicio privado cobra Q15.00 mensuales.

La administración municipal ha implementado una cuadrilla de limpieza en el casco urbano, en la que trabajan 16 personas encargadas de barrer y recolectar la basura de las calles, lo cual es muy aceptado por los vecinos, sin embargo aún hace falta personal para cubrir este trabajo, además se han encontrado con el problema que hay muchas personas inconscientes y con falta de una cultura de limpieza que tiran bolsas de basura en las calles, provocando que éstas se mantengan sucias, a pesar del trabajo que realiza la cuadrilla de limpieza. Y para lo cual no existe un reglamento de recolección de basura dónde se regule y sancionen estas y otras acciones que perjudican el medio ambiente.

2.7.4 Lago de Amatitlán

El servicio público que presta la municipalidad respecto al lago, concierne la limpieza y ornato de los parques y áreas frente a la playa del lago, recolección de desecho sólido de los negocios y la que generan los turistas, mantenimiento de servicios sanitarios, jardinización de los parques con que cuenta la playa, así como cobro y regulaciones de los negocios del lago.

El lago de Amatitlán es un recurso natural y turístico muy importante para este municipio, el cual se ha visto descuidado y contaminado por la falta de interés y regulaciones de las autoridades que período tras período de gobierno pasa sin que se haya hecho algo concreto para salvarlo.

Actualmente hay 175 negocios en el lago, los cuales se ven afectados por la falta de interés y recursos que se invierten para mejorar la prestación del servicio de recolección de basura de los comercios, y la que generan los turistas del lago; es evidente la falta de recipientes para depositar la basura, ya que los que hay no son suficientes y no están repartidos de forma adecuada, los servicios sanitarios para turistas y comerciantes son inadecuados con falta de limpieza; la jardinización y mantenimiento de las áreas verdes y parques es muy poca, lo cual es evidente en el abandono en que se encuentra el parque las Ninfas.

El cobro por arrendamiento de los locales que ocupan los negocios va de Q1.00 a Q.3.00 diarios, las cuales son cuotas mínimas respecto al mantenimiento y necesidades que deben cubrirse. Tanto las cuotas de arrendamiento como el cobro de Q.0.50 por ingreso de vehículos a la playa del lago (fines de semana); no compensa las demandas de mejoras por parte de los turistas y comerciantes, si se hace un comparativo de lo que se paga por el ingreso a otros centros y áreas turísticas.

2.8 ANÁLISIS DE PROYECTOS COMUNITARIOS

Los proyectos comunitarios son de vital importancia para el desarrollo del municipio y una mejor calidad de vida de los habitantes; por lo que en esta sección se analizan que proyectos se llevan a cabo.

2.8.1 Promoción y gestión ambiental de recursos naturales

La municipalidad de Amatitlán con la ayuda de otras instituciones gubernamentales, entre ellas el Ministerio de Agricultura; lleva a cabo proyectos de orden ambiental con beneficio a la población.

Actualmente se están realizando programas de reforestación en: Carretera a la barca, Colonias a orilla del lago, Sanjón de Malena; esta reforestación se hace en pequeñas áreas, ya que no se cuenta con grandes extensiones de tierras municipales. Además realiza la recuperación de áreas protegidas como el Volcán de Pacaya y Laguna Calderas.

Entre los proyectos también están el de huertos escolares, dirigido a escuelas del área rural, el objetivo es establecer cultivos demostrativos en el cual obtienen un producto, para luego comercializarlo y percibir un beneficio económico que servirá para el mantenimiento de la escuela. Y el programa de prevención, divulgación, capacitación, combate y control de los incendios forestales.

2.8.2 Proyectos del área rural

Las necesidades y prioridades en el área rural son muchas, desafortunadamente no todas pueden cubrirse, ya sea por falta de recursos financieros u otras. Las principales demandas son en infraestructura vial y mantenimiento de escuelas.

Actualmente se llevan a cabo proyectos de pozos y tanques en aldea El Pepinal, Humitos y San José Calderas. Otro trabajo que se está realizando es un proyecto de letrinas en aldea Las Trojes.

2.9 Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

A continuación se detallan los factores que podrían beneficiar o perjudicar a la institución, analizando las fortalezas y debilidades que conforman los factores internos de la municipalidad, así como las oportunidades y amenazas que presenta el medio ambiente. El instrumento que se utilizó fue el análisis FODA, esencial para conocer las condiciones en que se encuentra la institución.

a) Factores internos

- Fortalezas

- 1 Es una institución no lucrativa y autónoma
- 2 Exenta de impuestos
- 3 Alcanzan metas de recaudación de impuestos
- 4 Se tiene presupuesto asignado para capacitación
- 5 Cobros accesibles en servicios de arrendamiento en cementerio, mercado, lago y recolección de basura.
- 6 Se cuenta con financiamiento y buenas relaciones crediticias.
- 7 No existe rotación de personal
- 8 Cuentan con Departamento de Recursos Humanos
- 9 Se tiene la Oficina Municipal de Planificación

- Debilidades

- 1 Ausencia de una planeación formal
- 2 Ausencia de misión y visión municipal
- 3 Falta de controles y normativas administrativas
- 4 Comunicación ineficiente
- 5 Estructura organizacional no definida en un documento formal
- 6 Poca capacitación de personal
- 7 Falta de motivación
- 8 Desactualización tecnológica
- 9 No se aprovechan de forma adecuado los recursos disponibles
- 10 Falta de inducción al puesto de trabajo
- 11 Grado de escolaridad de los empleados
- 12 Dificultad en la implementación de cambios
- 13 No se cubre la demanda en servicios públicos (mercado, cementerio, recolección de basura)

- Oportunidades

- 1 Apoyo de otras instituciones para recibir capacitación (INFOM, INTECAP)
- 2 Apoyo técnico y capacitación para la implementación de planeación estratégica (INFOM)
- 3 Ayuda financiera para la realización de proyectos comunitarios (Concejos de desarrollo)
- 4 Facilidad de financiamiento para proyectos comunitarios (INFOM, bancos privados)
- 5 Amplia tecnología disponible
- 6 Leyes que promulgan a favor de las municipalidades

- **Amenazas**

- 1 Crisis económica
- 2 Disminución de la capacidad económica de la población
- 3 Alta tasa de crecimiento poblacional en el municipio
- 4 Percepción desfavorable en la prestación de los servicios públicos, por parte de los vecinos
- 5 Renuencia por parte de los Comités en la implementación de cambios en los servicios públicos.
- 6 Cambios en la legislación que afectan a la municipalidad
- 7 Inseguridad pública

MATRIZ FODA

CAPÍTULO III
GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS
RECURSOS DE LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
-PROPUESTA-

A continuación se presenta la guía para la elaboración y ejecución de un plan estratégico, la cual contiene elementos importantes como la propuesta de una misión y visión de la municipalidad; las que son fundamentales ya que expresan el propósito básico de ser o existir de una institución. Esta guía se realizó basándose en el proceso de planeación estratégica de negocios (ver página 12)

3.1 MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

“Somos una institución autónoma, al servicio de los intereses públicos, encargada de administrar los recursos municipales a través de los principios de eficacia, eficiencia, descentralización y participación comunitaria”.

3.2 VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD

“Fortalecernos como institución que promueve el desarrollo comunitario, por medio de la prestación eficiente de servicios públicos; aprovechando al máximo todos los recursos, para el logro de las metas propuestas.

3.3 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo principal de la guía es plantear acciones que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de la problemática planteada en el diagnóstico, basándose fundamentalmente en el marco conceptual desarrollado.

La propuesta contiene aspectos importantes del proceso administrativo, que ayudarán a establecer una estructura funcional, que permita la contribución de cada colaborador para el logro de las metas institucionales. Además comprende elementos que son básicos para la elaboración y ejecución de un plan estratégico, como: la definición de metas, valores institucionales los cuales crean un sentido de identidad del personal con la institución, análisis FODA, y programas que darán sustento a la realización de las metas y estrategias.

La guía de planificación estratégica que a continuación se presenta, está diseñada para el período comprendido del año 2006 al 2010.

3.3.1 Valores organizacionales

Es fundamental que existan y se fomenten valores dentro de la organización municipal, ya que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, por lo que se presentan los siguientes enunciados:

Servicio:

Brindar un servicio de calidad, acorde a las necesidades de la comunidad, es nuestra prioridad.

Participación:

Integrar a todos los sectores interesados en el desarrollo del municipio y trabajar conjuntamente con ellos en la identificación de problemas y soluciones para el bienestar de la comunidad.

Desarrollo:

Fomentar el interés por la preparación y actualización del recurso humano, para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad.

Credibilidad:

Trabajar con honestidad y respeto hacia la comunidad, a quienes enfocamos nuestro servicio.

Eficiencia:

Alcanzar las metas propuestas, por medio de la optimización de los recursos.

Responsabilidad:

Promover la responsabilidad de cada empleado, para descentralizar la toma de decisiones y fomentar el liderazgo.

3.3.2 Descripción del servicios central

La municipalidad de Amatitlán es una institución autónoma, que genera, administra sus ingresos y dispone de sus recursos patrimoniales, encaminados a la inversión para el desarrollo del municipio.

El servicio central de la municipalidad es la regulación y prestación de los servicios públicos, a través del mantenimiento, ampliaciones y mejoras que se realizan en los mismos, para beneficio de la población; garantizando un funcionamiento eficaz, seguro y continuo.

El cobro de tasas y contribuciones son equitativas y justas, las cuales son fijadas de acuerdo al costo de operación, mantenimiento y mejoramiento de calidad y cobertura de los servicios.

3.3.3 Formulación de metas

A continuación se detallan las metas propuestas

a) Capacitación

Capacitar al personal, por lo menos cada seis meses, de acuerdo a las necesidades de cada unidad administrativa; a partir del año 2006, con el fin de optimizar el recurso humano, ayudar a la motivación del personal y elevar su compromiso con la Municipalidad.

b) Optimización de los recursos

Efectuar un rediseño organizacional para lograr una mejor estructura y efectividad en el funcionamiento de la misma, a fin de optimizar los recursos de la municipalidad, a partir del año 2006.

c) Innovación tecnológica

Automatización de los procesos y actividades que se desarrollan en la municipalidad, a través de la adquisición de herramientas tecnológicas para aprovechar de de manera adecuada los recursos al alcance de la municipalidad.

d) Priorización de proyectos comunitarios

Identificación y priorización de proyectos comunitarios para impulsar el desarrollo económico y social del municipio, de acuerdo a los lineamientos de las políticas de inversión pública. En los próximos 5 años.

e) Mejoramiento de los servicios públicos

Efectuar una reestructuración de los servicios públicos (mercado, cementerio, lago), así como crear un reglamento donde se regule el servicio de recolección de basura.

3.3.4 Diseño de estrategias

Para el planteamiento de las estrategias se hizo un análisis de la situación interna de la municipalidad y la situación actual en la prestación de los servicios públicos (mercado, cementerio, recolección de basura y lago). La matriz FODA es la técnica utilizada para el desarrollo de las estrategias en los niveles administrativos, priorización de proyectos comunitarios, así como de mejoramiento de los servicios públicos (ver página 58). El objetivo es cumplir con la misión que se ha propuesto.

a) Capacitación

Efectuar un programa de capacitación para el personal administrativo

Tácticas:

- Diseñar un programa de capacitación constante con respecto a la calidad en el servicio, motivación de personal, relaciones humanas, aspectos legales, contables (específico para la unidad de Tesorería); así como manejo de

programas de computación. Para formar recurso humano capaz y eficiente en el desempeño de sus labores.

b) Optimización de los recursos

Diseñar y establecer la estructura organizacional que mejor responda a las necesidades de funcionamiento de la municipalidad, a través de:

Tácticas:

- Diseñar manuales administrativos: de organización, normas y procedimientos y de integración de personal; donde se establezcan lineamientos que ayuden al fortalecimiento organizacional, y brinden al personal una guía que los oriente en la adecuada realización de las actividades a desarrollar.

- Realizar la función de integración de personal, que ayude a la unidad de recursos humanos a definir procedimientos en reclutamiento, selección y contratación de personal, y realizar un proceso de inducción adecuado; que permita a los empleados cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

- Actualizar la estructura orgánica de la municipalidad, para que cada persona conozca el puesto que ocupa dentro de la institución, así como los niveles jerárquicos existentes. (Ver anexo uno)

c) Innovación tecnológica

Adquisición de equipo tecnológico y programas o sistemas nuevos, para realizar de forma eficiente el trabajo y brindar un mejor servicio al público.

Tácticas:

- Informar al personal de la adopción de los nuevos sistemas y equipos tecnológicos, con el fin de prepararlos para el cambio que se propone y evitar que surja un clima de renuencia.
- Introducción de nueva tecnología, a través de la implementación de equipo (hardware) y sistemas (software) de computación en las unidades administrativas de la municipalidad; que ayuden a agilizar la prestación de los servicios.
- Introducción de herramientas tecnológicas, por medio de un sistema de información computarizada que administre y permita aprovechar la capacidad de información con que se cuenta. Este sistema consta de varios módulos específicos para el trabajo de cada departamento.

d) Gestión y priorización de proyectos comunitarios

Diseñar un instrumento que guíe a la Unidad Técnica de Planificación Municipal en la identificación y priorización de proyectos comunitarios.

Táctica:

- Elaboración de una agenda municipal, donde se describan los lineamientos y programas que permitan la identificación de proyectos estratégicos para el desarrollo del municipio.

e) Mejoramiento de servicios públicos (mercado, cementerio, recolección de basura y lago)

Mejorar los servicios públicos que actualmente presta la municipalidad

Tácticas:

- Realizar una reorganización física del mercado central de Amatitlán, a fin de ordenar los puestos de piso plaza y locales en áreas de consumo específicos, de acuerdo a la clase de negocio.
- Realizar una reestructuración de los servicios del cementerio, para prestar un servicio eficiente a la población.
- Crear un reglamento de extracción de basura, para regular la prestación, sancionar las faltas que perjudican el medio ambiente y establecer precios equitativos y justos de acuerdo a la calidad del servicio.
- Realizar una reorganización física de los puestos y locales del lago, con el fin de prestar un mejor servicio hacia los arrendantes y turistas en general.

3.3.5 Formulación de programas

Para el cumplimiento de las estrategias propuestas, es necesario establecer programas en los que se definan las directrices y actividades específicas de cada estrategia.

En los programas que a continuación se presentan, pretenden ilustrar de forma general el esquema que seguirán las personas responsable, las actividades que se deben llevar a cabo para su realización, con el fin de alcanzar las metas propuesta; así como la identificación de las personas que tendrán a su cargo la coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de los mismos, el tiempo de duración del programa y el costo estimado para cada una de ellos.

Cuadro 2
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

<p>Documento: Manual de Capacitación</p> <p>Dirigido a: Personal administrativo</p>
<p>Duración: Programa continuo que no tiene finalización</p> <p>Fecha de inicio: Junio de 2006</p> <p>Fecha de finalización: Diciembre de 2006</p> <p>Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)</p>
<p>Costo para la implementación: Q.30,000.00 (Aproximados)</p>
<p>Tipo de Capacitación:</p> <p>Se realizará según las necesidades de capacitación en los temas priorizados por el personal entrevistado en el trabajo de campo, el cual se dividirá en:</p> <p>Oficina Municipal de Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Diagnóstico de servicios • Presupuesto participativo <p>Unidad de Juzgado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislación básica municipal • Aspectos legales <p>Unidad de Tesorería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos contables • Leyes financieras y contables <p>Unidades administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio • Motivación de personal

<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Sistemas computarizados
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los participantes de la capacitación mejoren el nivel de desempeño en sus labores, logrando un cambio en las actitudes y aptitudes del recurso humano para el logro de las metas personales e institucionales. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar herramientas que ayuden a la unidad de recursos humanos en la implementación de programas de capacitación. • Promover la comunicación en toda la organización • Ampliar los conocimientos y habilidades de los participantes para que estén en la capacidad de apoyar a las autoridades municipales en los procesos de planificación.
<p>Responsables:</p> <p>Jefatura de recursos humanos y asesor de entidades de capacitación</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de capacitación. • Analizar el rendimiento de las tareas del personal que va a integrarse a la capacitación. • Planificar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente. • Hacer contactos con entidades públicas o privados que realizan una labor de apoyo en las tareas de capacitación • Designación presupuestaria que establece la municipalidad como parte de sus costos de funcionamiento. • Presentación y aprobación del programa de capacitación. • Calendarizar y programar fechas de cursos de capacitación • Puesta en marcha • Evaluación y control del programa de capacitación.

Cuadro 3
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN

Documento: Manual de Organización
Dirigido a: Concejo y empleados municipales
Costo para la implementación: Q.5,000.00
Duración: 5 meses Fecha de inicio: Julio de 2006 Fecha de finalización: Diciembre de 2006 Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
Finalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Delimitar las responsabilidades y las atribuciones de los empleados de la municipalidad, a fin de evitar la dualidad de funciones en cada uno de los puestos, y lograr una optimización de los recursos.
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un documento que facilite a los empleados el conocimiento de la estructura organizacional. • Dar a conocer al personal las responsabilidades que contiene cada puesto de trabajo. • Informar al personal las responsabilidades y atribuciones que son inherentes a su puesto de trabajo. • Facilitar a la unidad de recursos humanos el proceso de integración de personal.
Responsables: Alcalde municipal, jefatura de recursos humanos y asesor de empresa

consultora.

Actividades:

- Búsqueda de asesoría
- Designación presupuestaria
- Contratación de entidad asesora
- Análisis de la situación
- Recolección de la información
- Análisis de la información
- Preparación del documento.
- Revisión del documento.
- Corrección del documento
- Presentación del informe final para su aprobación, por el Concejo municipal.
- Implementación del manual
- Evaluación y actualización

Cuadro 4
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Documento: Manual de Normas y Procedimientos
Dirigido a: Concejo y empleados municipales
Costo para la implementación: Q.6,000.00 (aproximado)
Duración: 5 meses Fecha de inicio: Julio de 2006 Fecha de finalización: Diciembre de 2006 Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
Finalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Servir de fuente de información en la ejecución de las actividades de todos los empleados municipales, e indicar las normas básicas a seguir en cada uno de los procedimientos y la secuencia lógica que se deberá llevar en cada actividad.
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los trabajadores una herramienta que simplifique el trabajo y mejore el desarrollo de las operaciones. • Proporcionar al personal una guía en la ejecución adecuada de los procesos que ayuden en el correcto desarrollo de las actividades. • Auxiliar en la inducción al puesto, adiestramiento y capacitación del personal de nuevo ingreso. • Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. • Optimizar los recursos de la municipalidad.
Responsables: Jefatura de recursos humanos y asesor de empresa consultora.

Actividades:

- Búsqueda de asesoría
- Cotización de precios
- Designación presupuestaria
- Contratación de asesoría
- Calendarización
- Determinación de las fuentes de información
- Recopilación de normas y procedimientos
- Integración de la información
- Análisis de la información
- Diseño de formatos y procedimientos
- Preparación del proyecto del manual
- Formulación de recomendaciones
- Presentación del manual para su aprobación
- Implementación del manual
- Revisión y actualización.

Cuadro 5
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Documento: Manual de Integración de Personal
Dirigido a: Empleados en general
Costo para la implementación: Q.5,000.00 (aproximado)
Duración: 3 meses Fecha de inicio: Agosto de 2006 Fecha de finalización: Noviembre de 2006 Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
Finalidad: <ul style="list-style-type: none"> • . Crear procedimientos y técnicas adecuadas de reclutamiento, selección, contratación, ascensos, compensación y capacitación del personal. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el proceso de inducción de personal. • Agilizar el proceso de toma de decisiones. • Contar con el personal idóneo en cada puesto de trabajo, para el logro de las metas institucionales. • Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para alcanzar su máxima eficiencia.
Responsables: Jefatura de recursos humanos y asesor de empresa consultora.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación • Búsqueda y contratación de asesoría • Revisión de las políticas, normas y reglamentos de trabajo • Análisis de requerimientos futuros de personal

- Diseño de técnicas de reclutamiento de personal
- Elaboración de formatos de solicitud de empleo
- Diseño del proceso de selección de personal
- Elaboración del sistema de ascensos y salarios para los empleados.
- Integración de la información
- Preparación del proyecto del manual
- Formulación de recomendaciones
- Presentación del manual para su aprobación
- Implementación del manual
- Revisión y actualización.

Cuadro 6
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (Equipo de cómputo)

Dirigido a: Personal administrativo
Costo para la implementación: Q.95,000.00 (aproximados)
Duración: 4 meses Fecha de inicio: Enero de 2007 Fecha de finalización: Abril de 2007 Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
Finalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación y desarrollo de nueva tecnología que permita la automatización de las tareas. • Proveer al personal administrativo de herramientas que faciliten y mejoren el servicio que se le presta al usuario en general. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo. • Optimización de los servicios que se prestan. • Mejorar la competitividad municipal. • Brindar al usuario un servicio que supere sus expectativas.
Responsables: Alcalde, asesor técnico y empresa proveedora.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección del asesor técnico • Análisis de la situación • Determinación del financiamiento del proyecto • Definición de las necesidades de adquisición de equipo tecnológico • Identificación, evaluación y selección de tecnología

- Cotización del equipo de cómputo
- Autorización de cotización para compra
- Compra del equipo de cómputo
- Instalación el equipo de cómputo
- Adopción de tecnología por parte del personal
- Evaluación y control de la implementación tecnológica.

Cuadro 7
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
**PROGRAMA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (Sistema de información
 computarizada)**

Dirigido a: Personal administrativo
Costo para la implementación: Q.32,000.00 (Aproximados)
Duración: 6 meses Fecha de inicio: Julio de 2007 Fecha de finalización: Enero de 2008 Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
Finalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para el buen manejo de los recursos que los contribuyentes aportan a la comunidad, reflejado en la prestación de servicios de calidad. Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Proveer al personal de procedimientos ordenados basados en el análisis de tareas y políticas administrativas adecuadas. • Sistematizar las fuentes de información de la municipalidad. • Aprovechar la capacidad de información con que se cuenta. • Agilizar la circulación de la información para el usuario interno y externo. • Automatizar las tareas que realiza el personal. • Brindar un servicio de calidad, tanto al usuario interno como externo.
Responsables: Alcalde, asesor técnico y empresa proveedora.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección del asesor técnico • Análisis de la situación

- Determinación del financiamiento del proyecto
- Análisis de los criterios profesionales según necesidades de automatización en cada departamento.
- Identificación de los módulos específicos para el trabajo de cada departamento.
- Cotización del sistema de información
- Selección de cotización y empresa proveedora
- Autorización de cotización para compra
- Diseño del sistema de información (empresa proveedora), según requerimiento de la municipalidad.
- Instalación del sistema
- Realización de pruebas de verificación del programa.
- Capacitación del personal a cargo del manejo del nuevo sistema de información.
- Adopción del nuevo sistema por parte del personal
- Evaluación y control

Cuadro 8
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE GESTIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Documento: Agenda Municipal
Dirigido a: Oficina municipal de planificación
Costo para la implementación: Q.7,000.00 (Aproximados)
Duración: 3 meses
Fecha de inicio: Agosto de 2006
Fecha de finalización: Noviembre de 2006
Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con instrumentos que proporcionen los lineamientos de las políticas de inversión pública que permitan la identificación de proyectos para el desarrollo del municipio. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al fortalecimiento de la administración municipal • Identificar prioridades para la inversión pública • Contribuir a la planificación participativa. • Definir prioridades para la cooperación externa. • Orientar en la gestión de la inversión comunitaria.
<p>Responsables:</p> <p>Alcalde municipal, Oficina municipal de planificación y representantes comunitarios</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de punto de acta por parte del Concejo Municipal, para la elaboración de la agenda. • Planificación de taller para elaboración de agenda.

- Elaboración del material para la preparación del taller.
- Identificar posibles participantes para el taller.
- Elaborar las bases de trabajo (recopilación de información del municipio, mapa del municipio, preparar material de apoyo para el taller).
- Organizar la logística (elaborar programa y metodología, definir fechas y lugar, confirmación de participantes y asegurar el financiamiento del evento).
- Realización del taller.
- Análisis de los resultados principales del taller.
- Elaboración del documento, el cual debe incluir aspectos importantes como: descripción del municipio, visión de desarrollo, diagnóstico, definición de las áreas de acción, estrategias de desarrollo y proyectos estratégicos.
- Redacción y entrega al Concejo Municipal de la agenda para su aprobación.
- Reproducción y divulgación de la agenda.
- Evaluación.

Cuadro 9
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN FÍSICA DE LOS COMERCIOS DEL
MERCADO

Documento: Plan de reorganización del mercado
Dirigido a: Arrendantes y consumidores del mercado central de Amatitlán
Costo para la implementación: Q.30,000.00 (Aproximados)
Duración: 6 meses
Fecha de inicio: Junio de 2007
Fecha de finalización: Diciembre de 2007
Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los comerciantes espacios suficientes y adecuados, para una comercialización funcional y ágil; que permita a los clientes obtener los productos y servicios que demandan en las mejores condiciones. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar áreas específicas de comercialización para cada tipo de producto y servicio. • Agilizar el cumplimiento de las demanda de mantenimiento y reparación de las instalaciones. • Proporcionar a los vecinos mercados más limpios donde puedan comprar sus alimentos y enseres, y a la vez los inquilinos de los mismos puedan comerciar en un ambiente sano. • Facilitar la limpieza y recolección de basura a la cuadrilla de trabajadores. • Tener un mejor control sanitario. • Adecuar las tarifas de cobro por arrendamiento de acuerdo al

mejoramiento del servicio.

Responsables:

Alcalde municipal, jefatura de servicios públicos

Actividades:

- Análisis de la situación.
- Buscar asesoría para realizar la reorganización física
- Elaborar un mapa o maqueta del cambio propuesto
- Análisis de reglamentos (Código Municipal, Mercado, Salud Pública)
- Informar al comité del mercado la propuesta de reorganización.
- Aprobación del proyecto, a través de punto de acta emitido por el Concejo Municipal.
- Presentación del anteproyecto
- Puesta en marcha del proyecto
- Evaluación.

Cuadro 10
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE REESTRUCTURACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL
CEMENTERIO

<p>Documento: Plan de Reestructuración de Servicios del Cementerio</p> <p>Dirigido a: Administración del cementerio</p>
<p>Costo para la implementación: Q.10,000.00 (Aproximados)</p>
<p>Duración: 4 meses</p> <p>Fecha de inicio: Enero de 2007</p> <p>Fecha de finalización: Abril de 2007</p> <p>Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)</p>
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un instrumento que proporcione los lineamientos para el mejoramiento de los servicios de cementerio y asegurar que la prestación de los mismos sea oportuna y eficiente. • Actualizar los procedimientos de trabajo y procesos en la prestación del servicio. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles • Proporcionar un servicio que sea una realidad al alcance de todos. • Diseñar un sistema de revisión y mejoramiento continuo de los servicios. • Proponer nuevas cuotas en los cobros de acuerdo al mejoramiento del servicio de cementerio. • Agilizar y hacer menos burocrático el servicio, para que el usuario encuentre una satisfacción en la prestación del mismo. • Aplicación del Reglamento del cementerio por parte del personal encargado de este servicio. • Facilitar la comunicación entre la jefatura de servicios públicos y personal

- encargado del servicio del cementerio.

Responsables:

Alcalde, jefatura de servicios públicos

Actividades:

- Análisis de la situación.
- Designación de personas encargadas de diseñar el programa de reestructuración de servicios.
- Estudio del marco legal regulador que se refiere al tema
- Investigación y recopilación de información sobre tema.
- Análisis de la información
- Elaboración del anteproyecto
- Revisión y corrección.
- Elaboración del informe final.
- Presentación y aprobación del plan
- Circulación del plan al personal relacionado con el servicio.
- Divulgación de las nuevas tarifas de cobro.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 11
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE REGLAMENTACIÓN DEL SERVICIO DE RECOLECCIÓN DE
BASURA

<p>Documento: Reglamento de Limpieza y Recolección de Basura</p> <p>Dirigido a: Encargados del servicio público y privado de recolección de basura</p>
<p>Costo para la implementación: Q.6,000.00 (Aproximados)</p>
<p>Duración: 4 meses</p> <p>Fecha de inicio: Junio de 2006</p> <p>Fecha de finalización: Octubre de 2006</p> <p>Vigencia: : Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)</p>
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un documento que permita la protección del medio ambiente, conservación y mejoramiento de la salud, a través de un sistema adecuado de extracción y eliminación de desechos de producción social en la mejor forma posible. • Regular y sancionar las acciones que perjudiquen el medio ambiente. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regular el servicio público, así como todo lo relacionado con el servicio privado de recolección. • Diseñar un sistema de recolección y transporte de desechos sólidos que asegure la cobertura del municipio. • Establecer procedimientos para autorizar a particulares que se dediquen a la recolección y transporte de desechos sólidos. • Optimizar y controlar técnicamente la disposición final de la basura en rellenos sanitarios. • Diseñar programas de educación sanitaria, dirigidos a la comunidad. • Establecer cuotas de pago para los usuarios del servicio de recolección.

Responsables:

Alcalde, jefatura de servicios públicos, Juez de asuntos municipales

Actividades:

- Análisis de la situación actual.
- Estudio preliminar de las necesidades de creación del reglamento.
- Investigación sobre reglamentación de limpieza y recolección de basura.
- Análisis del marco legal regulador que se refiere al tema.
- Recopilación de la información
- Integración de la información
- Elaboración del anteproyecto del reglamento
- Revisión y corrección
- Impresión del documento
- Aprobación del reglamento por el Concejo municipal
- Publicación del documento en el Diario oficial.
- Implementación.
- Evaluación y actualización.

Cuadro 12
MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
PROGRAMA DE REORGANIZACIÓN FÍSICA DE LOS COMERCIOS DEL
LAGO DE AMATITLÁN

Documento: Plan de reorganización de los comercios
Dirigido a: Arrendatarios de comercios y turistas del Lago de Amatitlán
Costo para la implementación: Q.30,000.00 (Aproximados)
Duración: 6 meses
Fecha de inicio: Junio de 2007
Fecha de finalización: Diciembre de 2007
Vigencia: Permanente en el alcance de la planeación estratégica (2006-2010)
<p>Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que las instalaciones y comercios turísticos operen con la menor posibilidad de generar deterioro y situaciones no deseables al medio ambiente. • Incentivar la afluencia de turistas, mediante la prestación de servicios de calidad. <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar adecuadamente las actividades turísticas, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales. • Mejorar la calidad en la prestación de los servicios para los arrendatarios y turistas que visitan el lago, sin agotar los recursos naturales. • Incrementar la afluencia del turismo, como factor económico en beneficio de la comunidad. • Promover la competitividad del sector turístico. • Contrarrestar el problema de los desechos sólidos, el cual constituye molestias y resta estética al panorama.

- Evitar daños ambientales por mal manejo de la basura.

Responsables: Alcalde, jefatura de servicios públicos, Institución asesora

Actividades:

- Análisis de la situación actual.
- Estudio preliminar de las necesidades de reorganización física.
- Busca de asesoría de institución gubernamental.
- Gestión para el financiamiento del proyecto
- Determinación del área donde se ubicarán los comercios
- Aprobación de la propuesta por parte del Concejo Municipal
- Elaboración de maqueta.
- Presentación del anteproyecto al Comité del lago
- Puesta en marcha del proyecto
- Evaluación.

3.3.7 Implementación de Programas

El éxito de una planeación estratégica para el logro de las metas, cumplimiento de estrategias y programas, depende del grado de compromiso por parte de las autoridades municipales en integrar el plan estratégico a sus decisiones administrativas diarias. Por lo que en esta fase se presenta el proceso de implementación de cada programa elaborado.

a) Programa de capacitación

Es de suma importancia la implementación del programa de capacitación, ya que ayuda al desarrollo de las capacidades de percepción, reflexión y creatividad del personal y permitir que las personas actúen con el mayor nivel de eficacia y responsabilidad en las funciones que les corresponde.

Para fines de la guía, el programa tendrá una duración de 6 meses, sin embargo se recomienda que la capacitación sea permanente en el alcance de la planeación estratégica el cual deberá ser aprobado por el Alcalde Municipal, además debe elaborarse el cronograma específico del programa, . La capacitación se realizará en las instalaciones de la municipalidad, así como fuera de ella cuando la ocasión lo amerite.

Esta fase de implementación estará a cargo del jefe de recursos humanos, quién coordinará las actividades conjuntamente con la Institución o empresa a cargo de la capacitación, para lo cual se harán contactos con entidades que apoyan en esta área como el departamento de capacitación del Instituto de Fomento Municipal (INFOM) y el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP).

El programa debe ser enfocado y priorizado de acuerdo a las necesidades de capacitación detectada, para lo cual se hará énfasis en temas como:

- Legislación básica municipal
- Aspectos legales
- Aspectos contables
- Leyes financieras y contables
- Calidad en el servicio
- Motivación de personal
- Relaciones humanas
- Sistemas computarizados

b) Programas de rediseño organizacional

La implementación de los manuales es fundamental en el proceso de reorganización, sirven de fuente de información y representan una herramienta que simplificará el trabajo y mejorará el desarrollo de las operaciones del mismo. Además facilita el adiestramiento e inducción del personal de nuevo ingreso.

Debe tomarse muy en cuenta la asesoría durante el proceso de elaboración, implementación y evaluación de los manuales de organización, normas y procedimiento y el de integración de personal, para lo cual se harán contactos con la Escuela de Administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para que a través de los catedráticos y estudiantes de práctica, asesoren en la elaboración de los manuales.

La implementación de los manuales se realizará por medio del método instantáneo, se iniciará con la publicación y divulgación efectiva de los mismos, hacia todos los niveles de la municipalidad, informando en qué consiste, qué actividades realizarán, quiénes estarán a cargo, explicando la importancia y las ventajas que constituye su aplicación. La divulgación se hará a través de una reunión con las jefaturas de departamento, y luego reuniones de jefes con su

grupo de trabajo. Posteriormente se entregarán formatos, métodos y procedimientos grabados en CD, que correspondan a cada departamento para facilitar su implementación.

La ejecución de los programas tendrá una duración de 3 y 4 meses. Y deberán ser implementados de forma inmediata luego de su aprobación.

Para la implementación del organigrama, el cual deberá ser aprobado con el Concejo Municipal e integrado al manual de organización; se enviará a elaborar en formato y tamaño llamativo, para colocarse en las principales oficinas de la municipalidad (Alcaldía, Sala del Concejo Municipal, Secretaría, Servicios públicos).

c) Programas de innovación tecnológica

Para la implementación de los programas de innovación tecnológica, debe tomarse en cuenta la importancia de contratar asesoría profesional adecuada, ya que la inversión de estos planes es alta y por consecuencia se esperan equipos y sistemas que cumplan con las necesidades tecnológicas de la municipalidad.

Para el programa de instalación de equipo de cómputo, se distribuirá de acuerdo a las necesidades de cada unidad y priorizando las de atención al público y tesorería, sin excluir a las demás unidades, ya que los programas deben ser integrales para optimizar los recursos y servicios que se prestan a los usuarios. La inversión para este plan incluye la compra de 10 computadoras con su respectiva licencia e impresoras.

El programa de introducción del sistema de información, se aplicará en los departamentos de recursos humanos, tesorería, IUSI, cobros, registro civil, oficina de planificación y alcaldía; se implementará seguidamente del programa

de instalación de equipo de cómputo. Es importante enmarcar la capacitación del personal a cargo del manejo del nuevo sistema de información, la que debe ser impartida por la empresa proveedora del sistema.

La implementación de ambos programas se iniciará, informando al personal de la adopción de los nuevos sistemas y equipos tecnológicos, con el fin de prepararlos para el cambio que se propone y evitar que surja un clima de renuencia. La ejecución de los planes tendrá una duración 6 meses respectivamente.

d) Programa de gestión y priorización de proyectos

El programa estará diseñado en un lapso no mayor de 3 meses, a partir de agosto de 2006; no obstante la vigencia de la agenda será de 5 años que abarca la planificación estratégica. Período durante el cual se ejecutarán los proyectos que en ella se incluyen.

La implementación de la agenda pretende ejecutar proyectos que en ella se presentan, a través de la gestión de la inversión realizando actividades de negociación para lograr apoyo técnico y financiero para la realización de los proyectos comunitarios.

Sin embargo, el punto de partida en la implementación es dar a conocer el contenido de dicha agenda, lo que estará a cargo del alcalde, a través de los siguientes mecanismos:

- Distribución del documento a las alcaldías auxiliares y demás agentes de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales.

- Distribución masiva de una versión popular resumida (trifoliar) entre la población.
- Difusión por medios radiales.

e) Programas de mejoramiento de los servicios públicos

En la implementación de los programas de reorganización física de los comercios del lago y del mercado, es importante tomar en cuenta que debe tenerse una comunicación eficiente y eficaz con los comités de ambos negocios, para no crear un clima de incertidumbre y renuencia a dicha propuesta; por tal razón debe informárseles de la ejecución del programa, los beneficios y ventajas que trae la implementación del mismo.

Para el diseño y puesta en marcha del programa debe contarse con asesoría especializada en el tema, para lo cual se harán las gestiones para coordinar las actividades con entidades como el INFOM (Instituto de Fomento Municipal) y el INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo).

Para la implementación del programa de mejoramiento de los servicios del cementerio lo fundamental es realizar un análisis de las deficiencias y quejas más frecuentes del servicio, así como el incremento en la tasa de cobros de los mismos; a efecto que se diseñe un programa que cumpla con las necesidades de los usuarios a un precio justo y acorde a los gastos de operación y mantenimiento.

Luego de la aprobación del plan debe imprimirse varios ejemplares para informar al personal que tiene relación directa con dicho cambio, para contar con el apoyo y que sientan que son parte importante en el proceso de reestructuración.

Además deberán elaborarse volantes y mantas informativas a efecto de dar a conocer a la población las nuevas disposiciones y fecha de inicio de las mismas.

Para el diseño del programa de reglamentación del servicio de extracción de basura se contará con la asesoría del Juez de Asuntos Municipales quien orientará en la realización del mismo. Una vez aprobado el reglamento por el Concejo Municipal debe ser publicado en el Diario Oficial, con el objeto de que la población se entere del nuevo reglamento. Además deberán entregarse copias al personal encargado de la prestación de este servicio,

3.3.8 Control de programas

Se deben plantear condiciones para asegurar que las actividades de los programas se están llevando a cabo de acuerdo a lo planeado.

a) Capacitación

En las actividades de control para el programa de capacitación se encuentran las siguientes:

- Al finalizar cada fase curso de capacitación, se evaluará a los participantes dando una puntuación mínima de 70 puntos.

- La retroalimentación del programa se hará cada semestre, para determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y tener una idea clara de donde puede ser necesaria una mayor capacitación. Se realizará mediante el llenado de cuestionarios que incluyan aspectos como:

- Conveniencia y confortabilidad de los lugares y facilidades de capacitación, así como la duración de las sesiones.

- Áreas en la que el personal considere que requiere mayor capacitación.
- Efectividad de los estilos y métodos de capacitación empleados en programas anteriores.
- Sugerencias para mejorar las sesiones de capacitación.

b) Rediseño Organizacional

Los programas de rediseño organizacional tienen una duración para su realización aproximada de 3,4 y 6 meses. La supervisión y control de este programa estará a cargo de la unidad de recursos humanos.

Se realizarán revisiones semestrales, a través de reuniones con los jefes de unidades para evaluar si se están cumpliendo con los objetivos de delegar funciones, controlar las actividades de cada puesto, simplificar y ordenar el trabajo e integrar al personal de forma adecuada a cada puesto. Con el fin de verificar si se está cumpliendo con los manuales y hacer las correcciones oportunamente.

c) Innovación tecnológica

Para este control, se contratará el servicio de mantenimiento con la empresa proveedora del equipo de cómputo y del sistema de información, quienes harán revisiones mensuales para verificar que el equipo (cómputo) tenga un buen funcionamiento y evitar que se atrasen las tareas a realizar.

d) Gestión y Priorización de proyectos comunitarios

En 3 meses estará diseñada la agenda municipal, a partir de entonces se iniciarán las gestiones para la ejecución de los proyectos que en ella se incluyen.

La Oficina Municipal de Planificación, será la responsable de verificar el estado de implementación de los proyectos, informando a la Corporación Municipal y a la comunidad los progresos y atrasos y sugerir medidas correctivas.

La OMP, deberá realizar talleres participativos para el monitoreo y evaluación del impacto de la Agenda, así como su actualización. Estos talleres se harán procurando que no exceda de los dos años.

e) Mejoramiento de los servicios públicos

La elaboración de estos programas tiene una duración aproximada de 4 y 6 meses. La función de control estará a cargo de la unidad de servicios públicos, quién será la responsable de verificar que se esté cumpliendo con las actividades descritas en los programas.

El control se hará a través de reuniones semanales, con el alcalde, jefatura de servicios públicos y encargados de cada servicio (mercado, cementerio y lago), para evaluar que cada actividad del programa se esté llevando a cabo de forma adecuada y realizar oportunamente las acciones correctivas en la labor logística y de ejecución.

3.3.9 Retroalimentación y control de la Planeación Estratégica

Se debe establecer un proceso de retroalimentación y control que ayuden a la medición y corrección de las actividades del personal, así como de los procesos para asegurarse que se están llevando a cabo los planes para alcanzar las metas.

En la Guía propuesta se establecerán:

- Controles durante el trabajo: a medida que se están ejecutando las labores, con el fin de asegurar que los programas se cumplan a cabalidad y corregir de forma inmediata.
- Controles anuales: con el fin de verificar si se están alcanzando las metas trazadas y si se cumplió con los programas establecidos. Este proceso se realizará a través de reuniones de trabajo con los jefes de departamento, en la que expondrán los avances logrados, las dificultades con que se han encontrado, y ventajas obtenidas con la planeación.
- Control de retroalimentación: Al finalizar el período de la Planeación Estratégica, debe evaluarse su efectividad, si cumplió con las expectativas tanto del personal como de la administración para tomar medidas correctivas, y si fuera necesario replantear las metas, políticas, estrategias y programas, para que se ajusten a los cambios internos y externos.

Se realizará a través de un comparativo del rendimiento real (estructura organizacional, desempeño del personal, procesos, tecnología) de la institución, con el rendimiento planeado y tomar cualquier medida correctiva que asegure que los dos rendimientos sean más equivalentes. Esta evaluación estará a cargo de la Oficina municipal de planificación con apoyo de los encargados de cada unidad administrativa de la municipalidad.

- Formatos de planificación y control: Para un mejor control en el desempeño de las actividades, se recomienda el uso de los formularios que se ubican en los anexos. Los cuales se deben adecuar a las necesidades de la administración.

Es importante mencionar que la planeación es un proceso permanente en las actividades diarias de una organización, y no momentáneo; por lo que es vital su evaluación y seguimiento.

3.3.10 Costo de implementación de la propuesta

El recurso financiero es muy importante para llevar a cabo las propuestas de implementación de los programas, por lo que a continuación se presenta el cuadro de costos por programa y total de la inversión.

CUADRO 13
Costo total de la inversión municipal

PROGRAMA A IMPLEMENTARSE	COSTO (en quetzales)
Programa de capacitación	30,000.00
Programa de organización	5,000.00
Programa de normas y procedimientos	6,000.00
Programa de integración de personal	5,000.00
Organigrama institucional	2,000.00
Programa de innovación tecnológica (equipo de computo)	95,000.00
Programa de innovación tecnológica (sistema de información computarizado)	32,000.00
Programa de gestión y priorización de proyectos	7,000.00
Programa de reorganización física de los negocios del mercado	30,000.00
Programa de reestructuración de los servicios del cementerio	10,000.00
Programa de reglamentación del servicio de extracción de basura.	6,000.00
Programa de reorganización física de los comercios del lago de Amatitlán	30,000.00
Costo total de la propuesta	<u>Q. 258,000.00</u>

Fuente: Elaboración propia. Año 2005

CONCLUSIONES

1. Con respecto a la hipótesis planteada en el plan de investigación se comprobó que la “falta de una planeación estratégica es un de los factores que no ha permitido prever la demanda de los servicios públicos, así como la ausencia de estrategias que ayuden a optimizar los recursos con que cuenta la municipalidad de Amatitlán”, ya que no cuentan con una correcta planeación de sus actividades, carecen de objetivos y metas claras, como consecuencia de ello no tienen políticas, estrategias y programas concretos que ayuden a la optimización de los recursos y previsión de los servicios públicos ante la creciente demanda.
2. Los servicios públicos municipales (mercado, cementerio, lago y extracción de basura) presentan una serie de deficiencias en la satisfacción de las necesidades de la población.
3. La planeación estratégica es una herramienta administrativa efectiva, por medio de la cual los miembros de la organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
4. Se ha descuidado aspectos importantes como la falta de programas de capacitación y motivación orientados a la eficiencia en el trabajo; lo que dificulta la implementación de cambios.
5. Los reglamentos de servicios públicos que están en vigor actualmente son obsoletos y las condiciones existentes cuando fueron emitidos han cambiado, por lo que no cumplen con las necesidades que se presentan para la prestación eficiente de estos servicios.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar e implementar el proceso de planeación estratégica, apoyándose en una misión, visión, metas, estrategias, programas y controles, diseñados en forma correcta, que permitirán garantizar el funcionamiento adecuado en todos sus niveles y la optimización de los recursos de la municipalidad.
2. La Oficina de Planificación Municipal, debe realizar un análisis profundo para identificar las deficiencias que presentan los servicios públicos, a través de un diagnóstico de servicios y priorizar proyectos encaminados al mejoramiento y/o ampliación de los mismos.
3. Para que la planeación estratégica sea efectiva y guíe en la toma de decisiones, debe existir el compromiso de involucrar a cada trabajador de la institución en el proceso. Y lo más importante que al momento de la implementación el personal técnico y administrativo, en especial la administración municipal integren el plan estratégico a sus decisiones diarias.
4. Diseñar e implementar programas de capacitación y motivación que permitan identificar a los empleados con la institución; para así fomentar el interés común hacia el logro de los objetivos, a fin que el plan estratégico sea más fácil de implementar.
5. Que la unidad de servicios públicos, revise los reglamentos vigentes a fin de actualizarlos acorde a las demandas y necesidades de la comunidad; y se analice la posibilidad de crear otros reglamentos de los servicios que así lo ameriten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chávez Zepeda, J. J. 1994. **Elaboración de Proyectos de Investigación**. 2ª. Ed. Guatemala, XL Publicaciones. 75 p.
2. Cifuentes Medina, E. 2003. **El Plan y la Tesis**. Guatemala, Magna Terra Editores, S. A. 213 p.
3. Congreso de la República de Guatemala, GT. 2002. **Código Municipal**, Decreto No. 12-2002. Guatemala, 73 p.
4. Congreso de la República de Guatemala, GT. 2002. **Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural**, Decreto Número 11-2002. Guatemala, 27p.
5. Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, GT. 1999. **Planificación Participativa**. Guatemala, Editorial Ocaña. 77 p.
6. Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer. 1998. **Planeación Estratégica Aplicada**. Colombia, Mcgraw-Hill. 442 p.
7. INFOM (Instituto de Fomento Municipal). GT. 2004. **Planificación Estratégica Participativa: Manual metodológico**. Guatemala, 41 p.
8. Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. **Administración, una perspectiva global**. 11ª. Ed. México, Mcgraw-Hill. 796 p.
9. Kotler, P. 2001. Dirección de Marketing. Ed. Milenium. México, Prentice Hall. 718 p.
10. Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. 2001. El Proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall. 641 p.

11. Samayoa Godoy, A. 2004. **Amatitlán Tradiciones**. 3ra. Ed. Guatemala, Texdigua. 212 p.
12. www.gestiopolis.com. **Desarrollo Sustentable**. 3 p
13. www.gestiopolis.com **Diferencia de la Dirección Estratégica en empresas lucrativas contra empresas no lucrativas (servicios públicos)**. 3 p
14. www.monografias.com **Planeación Estratégica**.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO Universidad de San Carlos de Guatemala

El siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer su punto de vista, acerca de los servicios públicos como: cementerio, lago, recolección de basura y mercado. Esta información será utilizada para el desarrollo el trabajo de tesis “La planeación estratégica, para la optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatitlán.

1. ¿Como usuario de los diferentes servicios públicos, conoce sobre la calidad en que se prestan los mismos?

SI _____ NO _____

2. ¿Existe una satisfacción de la demanda en los servicios públicos? como: Cementerio, Lago, Recolección de basura y Mercado.

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce las medidas que aplica la Municipalidad de Amatitlán, para brindar un mejor servicio público?

SI _____ NO _____

4. ¿Considera que la Municipalidad prevé la creciente demanda de los servicios públicos?

SI _____ NO _____

5. ¿Considera que la Municipalidad vela por que se dé una optimización de los recursos con que cuenta, para mejorar los servicios públicos?

SI _____ NO _____

6. ¿Conoce algún proyecto comunitario que tenga la Municipalidad para ampliar los actuales servicios públicos?

SI _____ NO _____

7. ¿Conoce los planes estratégicos que tiene la Municipalidad para prever la demanda de los servicios públicos?

SI _____ NO _____

8. ¿A su criterio, que servicio público merece mayor atención por parte de las autoridades municipales?

Mercado _____ Cementerio _____ Recolección de basura _____

Lago _____

9. ¿Cree que la Municipalidad debe recurrir a préstamos externos para mejorar aquellos servicios que tienen deficiencias en el mismo?

SI _____ NO _____

10. ¿Recibe usted un servicio público apropiado en el sector donde vive?

SI _____ NO _____

ANEXO 2

CUESTIONARIO

MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN

Presentación:

Esta boleta está dirigida a jefes de Departamento o Unidad de la Municipalidad de Amatlán, es una herramienta elaborada para recopilar información del trabajo de Tesis de Planeación estratégica para la optimización de los recursos de la Municipalidad de Amatlán.

Favor contestar todas las preguntas con la mayor exactitud.

1. Nombre del departamento que dirige: _____

2. ¿Conoce los orígenes y valores de la Municipalidad? Sí_____ No_____

Si su respuesta es SI especifique: _____

3. ¿Conoce usted la misión (razón de ser o existir de la Municipalidad)?

Sí_____ No_____

Si su respuesta es Sí especifique: _____

4. ¿Conoce la visión (hacia donde se proyecta la Municipalidad en un futuro determinado)?

Sí_____ No_____

5. ¿Conoce usted que tipo de políticas tiene la Municipalidad? Sí_____ No_____

Si su respuesta es Sí especifique: _____

ASPECTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

1. ¿Que tipo de planeación utilizan actualmente?

Corto _____ Mediano _____ Largo Plazo _____

Ha resultado efectiva esta planeación: Sí _____ No _____

2. ¿Qué proceso se utiliza para la toma de decisión?

3. ¿Adoptan algún tipo de control o retroalimentación (medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido las metas propuestas) para sus actividades y planes?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es Sí especifique:

4. ¿Cuentan con programas para actividades que tengan como fin la optimización de recursos?

Sí _____ No _____

5. ¿Que factores considera usted, que no permiten la optimización de los recursos?

- Falta de una Planeación adecuada _____
- Ausencia de políticas administrativas _____
- Otras _____

ASPECTOS SOBRE PERSONAL Y USO DE TECNOLOGÍA

1. ¿Recibe capacitación el personal a su cargo? Sí_____ No_____

2. ¿Con que frecuencia se capacita al personal? _____

3. ¿Cuáles son los principales problemas para la capacitación del personal?

4. ¿Cuáles son las áreas en las que necesita capacitación el personal a su cargo? _____

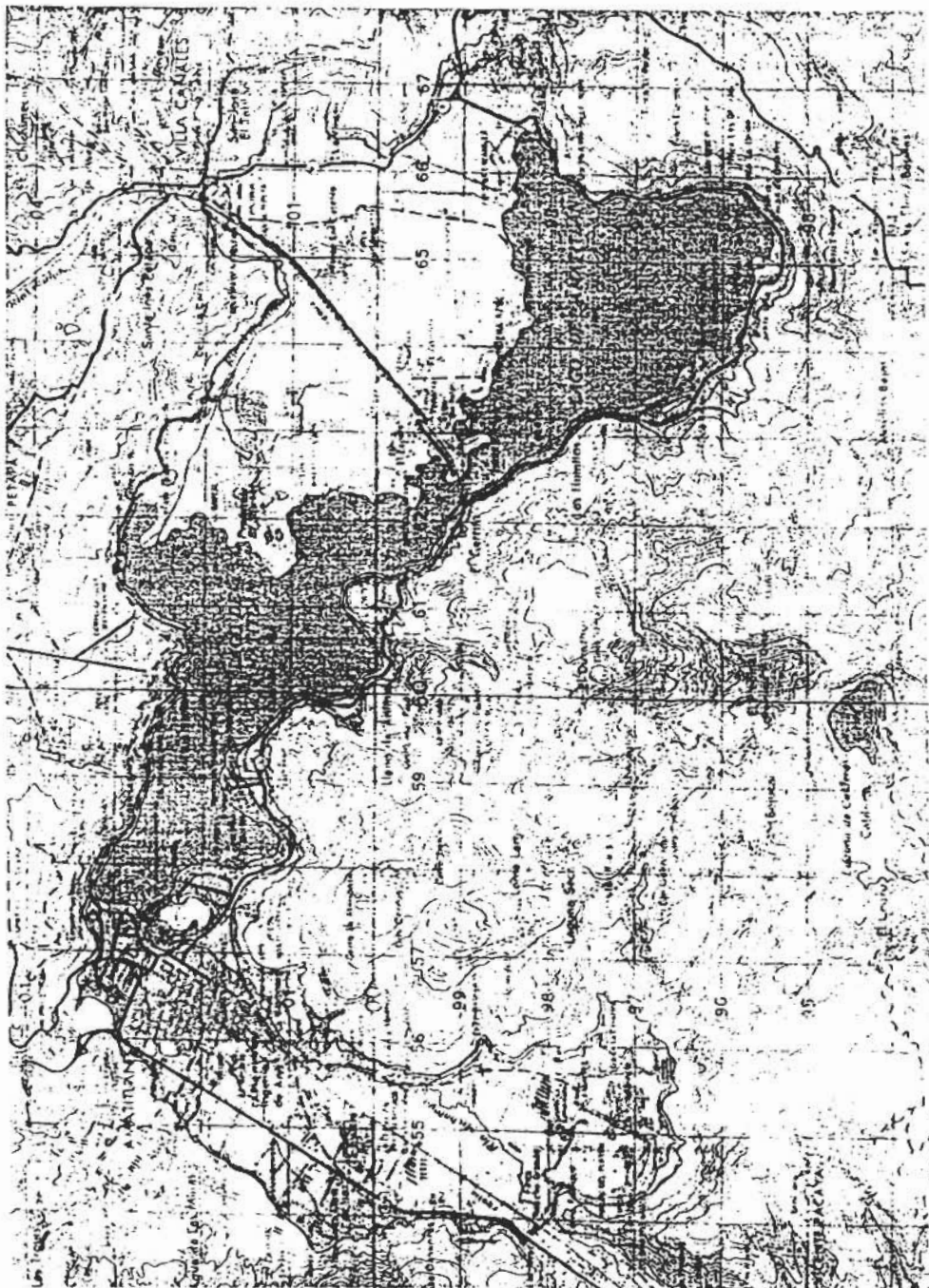
5. ¿Qué técnicas de motivación de personal utilizan en su departamento?

6. ¿Es apropiada la tecnología que utiliza el personal para realizar el trabajo con eficiencia? Sí_____ No_____

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

MAPA DEL MUNICIPIO DE AMATITLÁN



ANEXO 4

FORMATO No.1

**MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EVALUACIÓN SEMESTRAL**

Nombre del empleado:	_____
Puesto que ocupa:	_____
Unidad administrativa	_____
Período de evaluación de:	_____ al _____

FACTORES POR EVALUAR	DEFICIENTE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
HÁBITOS DE TRABAJO 40				
1. Conducta en el trabajo	2	3	4	5 6
2. Calid y cantidad de trabajo	4	5	6	7 8
3. Cumplimiento de horarios	2	3	4	5 6
4. Cortesía en atención a usuarios	5	6	7 8 9	10 11 12
5. Relación de trabajo con jefes	1	2	3	4
6. Relación de trabajo con compañeros	1	2	3	4
HÁBITOS PERSONALES 30				
1. Puntualidad	2	3	4 5 6	7 8
2. Laboriosidad	2	3	4	5 6
3. Colaboración	2	3	4	5 6
4. Iniciativa	2	3	4	5 6
5. Presentación personal	1	2	3	4
DESARROLLO PERSOANAL 30				
1. Habilidades para aprender	2	3	4 5 6	7 8
2. Adaptabilidad al trabajo	2	3	4	5 6
3. Actitudes hacia el trabajo	2	3	4 5 6	7 8
4. Responsabilidad	2	3	4 5 6	7 8

Nota: Marcar con X el número de calificación asignada

Total de la evaluación _____ **Puntos**

Referencia:

Las calificaciones de la columna "excelente" implican actuación impecable, sin faltas, sin un solo error y la reaización de un "desempeño perfecto" en el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBSERVACIONES: (Indicar las necesidades de capacitación u otros que considere conveniente para el empleado evaluado)

Persona que evaluó:	_____
Puesto:	_____ Departamento _____
Puntaje total final:	_____
Fecha:	_____ Firma del evaluador _____
Vo.Bo. Alcalde municipal	

PARA USO DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS
ACUMULADO AÑO: _____
PUNTAJE SEMESTRAL ANTERIOR: _____
PUNTAJE SEMESTRE PRESENTE: _____

Fuente: aporte del investigador 2005.

FORMATO No.2

**MUNICIPALIDAD DE AMATILÁN
REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	_____
Actividad Principal:	_____
Departamento:	_____
Tipo de movimiento:	_____ Nueva Plaza _____ Sustituye a: _____
Número de personas a cargo:	_____
Sueldo inicial:	_____
Otros:	_____
Horario:	_____

REQUISITOS DE LA PLAZA

HABILIDADES Y CUALIDADES REQUERIDAS	
Estudios	(área y nivel)

Experiencia	(área y nivel)

Rango de edad:	_____ Sexo: _____
Sin compromisos de estudio:	_____ no indispensable: _____
Con vehículo:	_____ no indispensable: _____

Observaciones

FORMATO No.3

MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
LISTA DE PROYECTOS COMUNITARIOS

LISTA DE PROYECTOS PRIORIZADOS POR LA COMUNIDAD								
Municipio _____		fecha de elaboración						
Comunidad _____		fecha de recepción por la municipalidad						
Proyectos comun		Fuente de financiamiento (propuesta)						Estado
Prioridad	Sector código	descripción del proyecto	Costo aproximado	Municipalidad	fondos sociales	préstamos	otros	sello de calidad

Fuente: aporte del investigador 2005