



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TÍTULO

**“LA EFECTIVIDAD DE LAS DIRECCIONES MUNICIPALES DE
PLANIFICACIÓN, EN LA APLICACIÓN METODOLÓGICA DEL MODELO
DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE
LAS MUNICIPALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ”**

LICENCIADO JUAN PENELEU YOJCOM

GUATEMALA, MAYO 2015.

ÍNDICE

Introducción.....	03
Capítulo I Planteamiento del problema.....	05
1.1 Definición del problema.....	05
1.2 Importancia del problema.....	05
1.3 Planteamiento de la hipótesis y sus variables.....	06
1.4 Metodología de investigación.....	06
1.5 Delimitación del problema.....	07
1.5.1 Delimitación Geográfica.....	07
1.2.2 Delimitación temporal.....	08
1.2.3 Delimitación social.....	08
1.4 Objetivos.....	09
1.4.1 Objetivo general.....	09
1.4.2 Objetivos específicos.....	09
Capítulo II Marco teórico y conceptual.....	10
2.1 Definiciones de Estado.....	10
2.1.2 Componentes del Estado.....	10
2.1.3 Políticas Públicas.....	11
2.1.4 Municipalidad.....	12
2.1.5 Mancomunidad.....	13
2.1.6 Dirección Municipal de Planificación DMP.....	13
2.1.7 Contexto de Sololá.....	14
2.2 Planificación para el desarrollo.....	17
2.2.1 Proceso de planificación.....	17
2.2.2 Planificación y gestión territorial.....	18
2.3 Sistema Nacional de Planificación –SNP-.....	19
2.3.1 Ámbitos de intervención.....	21

2.3.2 Tipos de planificación.....	22
2.4 Seguimiento evaluación.....	24
2.5 Modelo de Gestión por Resultados.....	25
2.6 Fundamentación legal de la gestión municipal.....	27
2.7. Ranking de la gestión municipal 2013.....	31
Capítulo III Antecedentes históricos del problema.....	33
3.2 Antecedentes de la planificación en Guatemala.....	33
Capítulo IV Presentación de resultados de la investigación.....	41
Cuadro y gráfica: información de la estructura organizacional.....	41
Cuadro y gráfica: información de la Direcciones municipales de planificación.....	42
Cuadro y gráfica: información del proceso de planificación.....	44
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Propuesta.....	48
Bibliografía consultada.....	67
Anexo.....	70

INTRODUCCIÓN

El presente estudio consiste en analizar la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación sus siglas DMP en los diecinueve (19) municipios del departamento de Sololá, respecto a la aplicación metodológica de la gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades, para ello se contó con el apoyo de las Direcciones de Planificación Sectorial y Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Ordenamiento Territorial -SPOT- de la Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN-, facilitando insumos para la realización de la presente investigación.

El documento contiene el planteamiento, definición, delimitación e importancia del estudio realizado, respecto a las Direcciones Municipales de Planificación -DMP- que son las unidades técnicas de planificación de las municipalidades, además el marco teórico que fundamenta y explicita la importancia del tema planificación con enfoque de gestión por resultados, desde la visión de Estado, Gobierno, administración pública, políticas públicas, planes, programas y proyectos incluidos y priorizados en los diferentes instrumentos de planificación incluyendo el Plan Nacional K'atun, Nuestra Guatemala 2032, el cual se constituye como una estrategia de abordaje de la problemática nacional y marco orientador de la gestión de las instituciones públicas incluyendo a las municipalidades, y para un mejor entendimiento del problema derivado del tema de la planificación con enfoque de resultados se han planteado objetivos, hipótesis y la metodología aplicada, asimismo antecedentes que explican de cómo se ha conducido la gestión del gobierno municipal a través de la legislación nacional, dentro de ella cabe mencionar la trilogía de leyes (Código Municipal, Ley de Consejos de Desarrollo y Ley General de Descentralización) la cual ha permitido la participación de actores

claves en el desarrollo mediante una planificada gestión del gobierno municipal, asimismo se pone de manifiesto el resultado de la investigación de campo que recopiló la información a través de la aplicación de la encuesta a los Directores de las Direcciones Municipales de Planificación del departamento de Sololá, asimismo se logró recopilar la información disponible relacionada al proceso de planificación con enfoque de resultados sistematizada por Segeplan, la cual se toma como base para el planteamiento de la propuesta metodológica que orienta el proceso de planificación estratégica y operativa con enfoque de resultados de las municipalidades de Sololá, con el liderazgo de las DMP.

Este estudio se somete a consideración del tribunal examinador del programa de maestría en administración pública, para optar al título en el grado de maestro.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

Para lograr el desarrollo sostenible de los municipios es fundamental el papel protagónico de las municipalidades en materia de planificación y presupuesto mediante las Direcciones Municipales de Planificación -DMP- como unidades técnicas de planificación de las Municipalidades, para efectos del presente estudio se analizó la efectividad de las DMP en la aplicación metodológica de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades de Sololá, como sustento técnico en el cumplimiento de sus funciones para las cuales han sido creadas, tomando en consideración que las municipalidades son unidades ejecutoras de la Administración Pública Territorial, a raíz del análisis se evidencia que las DMP tienen debilidades en la aplicación de metodología de la gestión por resultados en el proceso de planificación estratégica y operativa de las municipalidades, porque las Direcciones en mención no están fortalecidas en capacidades y recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y por ende las municipalidades les es difícil atender las necesidades y aspiraciones de la población, a pesar que ya se tienen métodos e instrumentos de planificación con enfoque de gestión por resultados, además la legislación nacional relacionada como la trilogía de leyes (Código Municipal, Ley de los Consejo de Desarrollo, Ley General de Descentralización) que marca un nuevo modelo de gestión municipal, con la participación de actores claves de la población para planificar el desarrollo desde lo local propicia la planificación del desarrollo de los grupos poblacionales.

1.2 Importancia del problema

Actualmente el tema de planificación con enfoque de resultados para el desarrollo representa un desafío para los gobiernos municipales en términos de contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales y ambientales de la población, a través del efectivo desempeño de las DMP para orientar el proceso de planificación de la municipalidad, tomando en consideración que las municipalidades son autónomas y tienen presencia en los consejos de desarrollo desde el nivel departamental hasta el nivel comunitario. Además los planes municipales son instrumentos de gestión pública y para su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación se cuenta con métodos e instrumentos de planificación, como guía conceptual de gestión por resultados, guía de planificación estratégica y operativa con enfoque de gestión por resultados, además se cuenta con diagnósticos, planes de desarrollo departamentales y municipales entre otras herramientas, como producto del esfuerzo institucional de la SEGEPLAN-, en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-.

1.3 Planteamiento de la hipótesis

La efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación -DMP-, tiene el efecto deseado si se aplica la metodología de la gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades.

1.3.1 Operacionalización de variables

1.3.1.1 Variable dependiente

La efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación en la aplicación metodológica de gestión por resultados.

1.3.1.2 Variable independiente

La aplicación metodológica de la gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades.

1.4 Metodología de investigación

El estudio permitió la aplicación de metodología para el censo poblacional (diecinueve direcciones municipales de planificación). Esto representa al 6% de la población total de municipios (trescientos treinta y ocho) del país.

El presente estudio es de tipo descriptivo-explicativo, para lograr los objetivos propuestos se aplicó la metodología explicada en la siguiente matriz:

Metodología	Técnicas	Instrumentos	Grupo que fue estudiado
Método inductivo: analizar la situación actual de las DMP	Visita de campo	Cuestionario	Directores Municipales de Planificación

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación Geográfica

En el marco del Sistema Nacional de Planificación -SNP-, se ha considerado de vital importancia el ejercicio de planificación desde lo local, como un proceso participativo, legítimo mediante las Direcciones Municipales de Planificación creadas en cumplimiento a la legislación nacional, para el efecto del presente estudio de los trescientos treinta y ocho municipios del país, se tomó como censo poblacional los diecinueve municipios de Sololá, siendo ellos:

Municipios de Sololá

No.	Municipios	No.	Municipios
1	Concepción	11	San Pedro La Laguna
2	Nahualá	12	Santa Catarina Ixtahuacan
3	Panajachel	13	Santa Catarina Palopó

4	San Andrés Semetabaj	14	Santa Clara La Laguna
5	San Antonio Palopó	15	Santa Cruz La Laguna
6	San José Chacayá	16	Santa Lucía Utatlán
7	San Juan La Laguna	17	Santa María Visitación
8	San Lucas Tolimán	18	Santiago Atitlán
9	San Marcos La Laguna	19	Sololá
10	San Pablo La Laguna		

Este estudio se circunscribe a analizar la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación –DMP- en la aplicación metodológica de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades de Sololá.

El objeto de estudio fueron los Directores Municipales de Planificación del departamento de Sololá, apoyado con la información relacionada al proceso de planificación con enfoque de resultados de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Con el análisis de la efectividad de las DMP, en la aplicación metodológica de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades, se propone la estrategia de fortalecimiento en capacidades técnicas al personal de las DMP en el marco de la gestión por resultados.

1.5.2 Delimitación temporal

El estudio comprende el período 2012-2015 de la actual administración local de los diecinueve municipios de Sololá.

1.5.3 Delimitación social

El estudio se circunscribe a las diecinueve direcciones municipales de planificación del departamento de Sololá y su interacción con las Entidades Públicas de Apoyo para el fortalecimiento de la planificación estratégica y operativa orientada a resultados, porque las municipalidades a través de las DMP oferten oportunamente bienes y/o servicios a la población para lograr el desarrollo de los municipios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la efectividad de las diecinueve (19) Direcciones Municipales de Planificación -DMP- en la aplicación metodológica de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades para el desarrollo de los municipios del departamento de Sololá.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Verificar si las DMP tienen una estructura organizacional acorde a las funciones establecidas en el Código municipal.

- b) Evidenciar si las DMP cuentan con recursos (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

- c) Determinar si las DMP aplican la metodología de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipales.

- d) Fijar el apoyo que reciben las DMP de las autoridades ediles para el cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Definiciones de Estado

Estado: “es la organización política del pueblo donde se plasma la nueva publicidad ciudadana. La sociedad tiene como finalidad asociar a los hombres; el interés público representa esta asociación. De la institución de la sociedad brota el gobierno y del gobierno nace la administración. Por consiguiente, la administración no puede ser considerada como una institución distinta del Estado, aunque tampoco identificarse con él” ¹

Estado: “es una organización compleja constituida por burocracia e instituciones que tienen como función asegurar la vigencia del Estado democrático de derecho, promulgar las leyes y ser el instrumento que ejecuta las políticas de gobierno” ²

2.1.2 Componentes del Estado

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

“El Estado de Guatemala es libre, independiente y soberano, organizado para

¹ Guerrero Omar Teoría Administrativa del Estado. Universidad Nacional Autónoma de México p 2

² PNUD. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009/2010 p 191

garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de Gobierno es republicano, democrático y representativo, además el Artículo 141 se refiere a la soberanía que radica en el pueblo quien la delega, para su ejercicio, en los Organismos Legislativo, Ejecutivo y Judicial”³

2.1.3 Políticas Públicas

“La Política como palabra viene del griego Polis (ciudad), y es por tanto los asuntos de la ciudad”⁴

Existe una considerable dispersión en las definiciones de las políticas públicas. Bajo un enfoque normativo (deber ser), podrían definirse como “un conjunto de proyectos gubernamentales y actividades administrativas orientado a satisfacer necesidades sociales”⁵

Este tipo de definición contrasta con aquellas basadas en un enfoque positivo (lo que es), de manera que, siguiendo a Spiller, Stein y Tommasi (2003), las políticas públicas pueden verse como el resultado de intercambios complejos entre actores políticos a través del tiempo. Ambos tipos de definición pueden ser útiles. Por ejemplo, bajo un enfoque normativo cabe analizar si el alcance de una política está ajustado a los fines últimos que justifican al Estado, el Gobierno o la organización pública. Por su parte, un enfoque positivo permite analizar las políticas públicas y extraer condiciones útiles para explicar la efectividad de las políticas en términos de procesos.

En este documento no se define la política general. En otros países, como Costa

³ Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de la República p 188

⁴ Programa Municipios para el Desarrollo Local. Administración Municipal Moderna en Guatemala 2012

⁵ Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – Segeplan- Dirección de Políticas Económicas y Sociales – DPES- Serie Documentos de Trabajo 2007 p 2

Rica o Colombia, la norma establece el periodo de formulación y el consenso, lo cual se materializa en un documento que puede ser la política general o el plan de gobierno, sin embargo cuenta con una definición operativa de la política general, la cual, a efectos de enmarcar los distintos mandatos, se establece como aquella asociada al programa de gobierno, a continuación se hace una clasificación de las políticas públicas que se desprenden de la política general.

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

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

2.1.4 Municipalidad

“El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia”⁶

⁶ Congreso de la República de Guatemala. Código Municipal Decreto 12-2002 p 90

Para el adecuado funcionamiento de la municipalidad tiene que tener una estructura organizacional funcional (ver organigrama modelo en anexo).

2.1.5 Mancomunidad

“Las mancomunidades de municipios son asociaciones de municipios con personalidad jurídica, constituidas mediante acuerdos celebrados entre los concejos de dos o más municipios, de conformidad con la ley, para la formulación común de políticas públicas municipales, planes, programas y proyectos, la ejecución de obras y la prestación eficiente de servicios de sus competencias”⁷

2.1.6 Dirección Municipal de Planificación DMP

La DMP, hasta el año 2010, se le llamaba Oficina Municipal de Planificación – OMP-, fue creada en el año 2002 como la oficina encargada de planificar las actividades de la municipalidad, de producir información precisa y de calidad para la formulación de las políticas públicas municipales, así como de la elaboración de programas y proyectos de desarrollo municipal. A la DMP suele llamársele “el brazo técnico de las municipalidades”⁸

El Código Municipal reformado en el 2010 asigna a la Dirección Municipal de Planificación –DMP- las siguientes funciones:

- a) Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas;
- b) Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio a partir de las necesidades sentidas y priorizadas;
- c) Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales;

⁷ Ídem p 105

⁸ Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala. Guía del Gobierno Municipal 2011 p 25

- d) Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución;
- e) Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado: así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos;
- f) Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas;
- g) Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes;
- h) Mantener actualizado el catastro municipal.

Para el buen funcionamiento de la DMP tiene que tener una estructura organizacional funcional (ver organigrama modelo en anexo).

2.1.7 Contexto de Sololá

El departamento de Sololá se encuentra situado en la Región VI o Región Sur Occidental. Su cabecera departamental es Sololá, está a 2,113.50 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 140 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial de 1,061 kilómetros cuadrados, con los siguientes límites departamentales: al norte con Totonicapán y Quiché, al sur con Suchitepéquez, al este con Chimaltenango; y al oeste Suchitepéquez y Quetzaltenango. Se ubica en la latitud 14°46'26" y longitud 91°11'15". Su precipitación pluvial es de 2,895.9 mm., con un clima generalmente frío, aunque el departamento posee una variedad de climas debido a su topografía, por lo que su suelo es naturalmente fértil, inmejorable para toda clase de cultivos.

Su integración política se encuentra conformada de la siguiente manera: se divide

incluyendo su cabecera departamental en 19 municipios y estos son:

No.	Municipios	No.	Municipios
1	Concepción	11	San Pedro La Laguna
2	Nahualá	12	Santa Catarina Ixtahuacan
3	Panajachel	13	Santa Catarina Palopó
4	San Andrés Semetabaj	14	Santa Clara La Laguna
5	San Antonio Palopó	15	Santa Cruz La Laguna
6	San José Chacayá	16	Santa Lucía Utatlán
7	San Juan La Laguna	17	Santa María Visitación
8	San Lucas Tolimán	18	Santiago Atitlán
9	San Marcos La Laguna	19	Sololá
10	San Pablo La Laguna		

Mapa de Sololá



Las actividades socio productivas del departamento se mencionan las siguientes:

a) Economía y Producción

Una de las principales fuentes de la economía de este departamento es el lago de Atitlán, pues este aparte de ser un centro turístico de gran importancia, sirve como medio de comunicación social y comercial entre los pueblos de la ribera, a la vez que surte a los habitantes de pescado, cangrejos, especies vegetales como gallaretas y tul para la elaboración de artículos artesanales. En este lago se produce una especie de pez muy pequeño conocido localmente como "patín" que constituye un plato exquisito en la alimentación tanto de ladinos como de indígenas.

b) Producción agropecuaria

En la economía además juegan un papel importante los productos agrícolas que sus habitantes cultivan, siendo el principal de estos el café; produciéndose además maíz, caña de azúcar, frijol, trigo, cebada, papa, legumbres, etc.

Este departamento también cuenta con la crianza de diferentes clases de ganado, como el vacuno, caballar y lanar, siendo este departamento uno de los mayores productores de lana a nivel nacional.

c) Producción artesanal

Es importante resaltar que en este departamento aún se conservan aparte de las costumbres y tradiciones de sus antepasados, la artesanía que fue el legado principal que le quedó a sus aborígenes, produciendo estos los tejidos típicos, productos de madera y cuero; siendo una de las artesanías más representativas la fabricación de piedras de moler y los muebles de madera que trabajan los indígenas de Nahualá, que son muy usados en todo el altiplano central y occidental, es de este mismo municipio que se conocen los artículos y adornos que elaboran de la paja del trigo.

d) Turismo

El centro turístico de mayor atracción para este departamento son las playas a la orilla del lago de Atitlán, ubicadas en los siguientes poblados: Panajachel, Santiago Atitlán, San Lucas Tolimán, San Antonio Palopó y otros pueblos situados en la ribera de lago, el cual es visitado constantemente por turistas nacionales y extranjeros.

d) Demografía del departamento

No.	Municipios	2011			2012			2013			2014			2015		
		H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
1	Sololá	54,780	58,298	113,078	57,514	61,209	118,722	60,350	64,222	124,572	63,285	67,336	130,621	66,313	70,546	136,859
2	San José Chacayá	2,127	2,262	4,389	2,233	2,382	4,615	2,342	2,507	4,849	2,455	2,637	5,092	2,571	2,772	5,343
3	Santa María Visitación	1,310	1,223	2,533	1,344	1,246	2,591	1,378	1,269	2,647	1,413	1,291	2,704	1,447	1,313	2,759
4	Santa Lucía Utatlán	12,048	11,751	23,799	12,349	11,988	24,337	12,651	12,221	24,872	12,952	12,450	25,402	13,250	12,673	25,923
5	Nahualá	32,035	33,146	65,181	32,582	33,766	66,348	33,120	34,376	67,496	33,644	34,972	68,616	34,152	35,550	69,702
6	Santa Catalina Ixtahuacán	24,972	24,567	49,539	25,335	24,899	50,234	25,688	25,220	50,908	26,029	25,526	51,555	26,356	25,816	52,172
7	Santa Clara La Laguna	4,882	4,722	9,604	5,028	4,840	9,868	5,174	4,959	10,133	5,322	5,076	10,398	5,470	5,193	10,662
8	Concepción	3,086	3,373	6,459	3,186	3,491	6,678	3,288	3,611	6,900	3,391	3,733	7,124	3,495	3,855	7,350
9	San Andrés Semetabaj	6,228	6,532	12,761	6,388	6,692	13,080	6,547	6,851	13,398	6,707	7,008	13,715	6,865	7,164	14,029
10	Panajachel	8,316	8,462	16,778	8,615	8,746	17,361	8,919	9,033	17,953	9,229	9,324	18,552	9,541	9,616	19,157
11	Santa Catarina Palopó	2,588	2,789	5,377	2,731	2,944	5,675	2,882	3,105	5,987	3,038	3,273	6,311	3,201	3,447	6,648
12	San Antonio Palopó	6,435	6,619	13,054	6,546	6,728	13,274	6,654	6,835	13,490	6,761	6,939	13,700	6,864	7,039	13,902
13	San Lucas Tolimán	14,746	14,677	29,423	15,142	15,047	30,189	15,540	15,416	30,956	15,938	15,783	31,721	16,334	16,146	32,480
14	Santa Cruz La Laguna	3,501	3,515	7,016	3,656	3,673	7,330	3,816	3,836	7,652	3,980	4,003	7,983	4,148	4,174	8,322
15	San Pablo La Laguna	3,763	3,552	7,315	3,846	3,618	7,464	3,928	3,684	7,612	4,009	3,748	7,757	4,089	3,810	7,899
16	San Marcos La Laguna	1,873	2,228	4,101	1,964	2,356	4,320	2,058	2,489	4,548	2,156	2,628	4,784	2,256	2,773	5,029
17	San Juan La Laguna	5,431	5,368	10,799	5,559	5,488	11,047	5,686	5,606	11,293	5,813	5,723	11,536	5,938	5,838	11,776
18	San Pedro La Laguna	5,575	5,597	11,172	5,673	5,685	11,358	5,769	5,771	11,539	5,862	5,853	11,716	5,953	5,933	11,886
19	Santiago Atitlán	22,093	22,674	44,767	22,683	23,299	45,982	23,275	23,926	47,201	23,868	24,551	48,419	24,457	25,174	49,631
	TOTALES	215,791	221,354	437,145	222,373	228,098	450,471	229,067	234,938	464,005	235,851	241,854	477,705	242,699	248,830	491,530

Fuente: proyecciones del INE

2.2 Planificación para el desarrollo

2.2.1 Proceso de planificación

De acuerdo al documento denominado: formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL 1995) se definen los siguientes términos relacionados a la planificación:

- a) Eficiencia: capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- b) Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.
- c) Efectividad: cuantificación del logro de la meta, compatible el uso con la norma, sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como capacidad de lograr el efecto que se desea.
- d) Formulación: es la etapa centrada en el diseño de las alternativas del proyecto, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o complementariamente, para solucionar el problema que le dio origen.

2.2.2 Planificación y gestión territorial

“La planificación y gestión del territorio son herramientas fundamentales para promover un desarrollo regional y local sostenible. Se trata de un proceso que debe involucrar la activa participación de los actores públicos, privados y sociales de un territorio”⁹

En ese sentido la Gestión Territorial apunta a avanzar en la participación de los ciudadanos en la formulación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos locales, en donde se propone como objetivo incorporar en los productos, bienes y servicios que entregan las instituciones la perspectiva territorial, por lo tanto, lo que se espera es que los servicios públicos operen con procesos

⁹ Amaro, Nelson, Descentralización y participación popular en Guatemala, INCEP, 1,990 p 74.

integrados territorialmente que promuevan e incorporen las necesidades regionales y sus soluciones en la entrega de sus productos. En palabras simples Gestión Territorial significa poner en sintonía las demandas de los habitantes de determinados territorios con una oferta pública diversa y articulada de productos, bienes y servicios.

2.3 Sistema Nacional de Planificación -SNP-

“El SNP se concibe como la articulación de los procesos de planificación y ordenamiento territorial en todos sus niveles (comunitario, municipal, departamental y regional), con los procesos de planificación institucional y sectorial (sectorial, institucional a nivel estratégico, operativo a mediano plazo y operativo anual) enmarcados en el conjunto de prioridades de país, políticas públicas y directrices de inversión pública nacional para el desarrollo”¹⁰

El SNP parte de la planificación desde lo local, es decir desde la planificación territorial y su alineación con la planificación institucional y sectorial basado en políticas públicas para lograr el desarrollo que parte de un marco estratégico definido a partir de las prioridades contenidas en las políticas públicas, luego traducirlas a objetivos estratégicos y resultados de desarrollo, además las leyes y mandatos que rigen las instituciones son determinantes en el ejercicio de planificación. Actualmente la planificación tanto estratégica como operativa está principalmente orientada a nivel de las instituciones y todavía no refleja una orientación de una planificación con enfoque sectorial, a excepción de la experiencia del Sector Ambiente y Agua que ya cuenta con un plan estratégico sectorial.

2.4 Vinculación del Sistema Nacional de Planificación con el Plan de Desarrollo

¹⁰ Apoyo a la Gestión Presupuestaria en Guatemala –AGEP- Guías de Planificación Estratégica y Operativa Multianual y Anual p 9

K'atun.

El objetivo central del “Nuevo K'atun: Una visión para la Guatemala del 2032” se orienta básicamente a la articulación y complementación del esfuerzo que el país ha venido desarrollando durante los últimos tres años, en un proceso de planificación territorial público participativo para construir el Sistema Nacional de Planificación SNP. En efecto, el SNP se está construyendo con una lógica desde lo local – municipal, departamental y regional-, hasta concluir con lo nacional.

La construcción de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) cuyo marco de actuación fueron los Consejos Municipales de Desarrollo (Comude), constituye el cimiento del SNP. En este nivel se recogieron las aspiraciones y problemáticas más sentidas por la ciudadanía, que hizo de los Comude su espacio democrático de participación para definir una hoja de ruta en un horizonte de 15 años plazo, reflexionado a partir de una definición técnico – participativa del diagnóstico de la situación territorial actual. Este ejercicio de reflexión permitió definir el Modelo de Desarrollo Territorial Futuro y construir la Visión del Municipio, como máxima aspiración de sus habitantes.

En este contexto el esfuerzo de planificación departamental y trata de articular esfuerzos inter e intra municipales para mejorar las capacidades de distintos actores territoriales y sectoriales, en la búsqueda de aportar solución a problemas que como se anotara anteriormente son resultado de las inequidades sociales y asimetrías territoriales acumuladas históricamente y que trascienden las capacidades y competencias municipales.

En términos de contenidos, la agenda del K'atun, nuestra Guatemala 2032 pretende trazar las grandes orientaciones del país, la visión de futuro, las políticas públicas y los programas necesarios en el marco de los ejes contenidos en el plan K'atun: Guatemala Urbana y Rural, Bienestar para la Gente, Recursos Naturales para Hoy

y Mañana, Estado Garante de los Derechos Humanos y Riqueza para Todos, cada uno de los ejes contribuye al desarrollo de Guatemala.

2.3.1 Ámbitos de intervención de la planificación

El SNP orienta esfuerzos de planificación en los diferentes ámbitos: local, municipal, departamental, regional y nacional a través del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural -SCDUR-, y de manera técnica y metodológica se divide en tres categorías:

a) Planificación institucional

Este ejercicio es desarrollado por las instituciones públicas desde la planificación estratégica y bajar a lo operativo y están íntimamente articulados entre si y que en su conjunto forman una base sólida para dar direccionalidad y contenido a las instituciones. Son tres elementos íntimamente articulados, pero cada uno tiene su propio horizonte, objetivo, contenido y nivel de detalle.

b) Planificación sectorial

“Es un enfoque y proceso para integrar la colaboración de todos los actores activos en el sector con el objetivo de lograr los resultados definidos a nivel sectorial en forma coherente, integral, concertada y coordinada con apropiación y liderazgo por parte del Gobierno”¹¹

La planificación con un enfoque sectorial es una metodología para integrar mejor las políticas, estrategias y acciones dirigidas a lograr resultados a nivel de un sector, en el caso de Guatemala se habla de Sectores: Salud, Educación, Ambiente, Económico entre otros, porque cada uno es apoyado por una institucionalidad más efectiva, una mejor coordinación del conjunto de organismos

¹¹ Ídem

e instituciones públicas centralizadas y descentralizadas, autónomas, semi-autónomas, municipalidades, instituciones privadas, actores y organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias, el sector privado y la cooperación internacional.

c) La planificación territorial

Es el eje de planificación que está basado en los diferentes y elaborados procesos participativos, que junto con el ordenamiento territorial, desarrollan los Consejos de Desarrollo. Recoge de manera sistematizada y participativa, la demanda territorial de inversiones, servicios y bienes ofrecidos por las diferentes instituciones y organizaciones. No es meramente operativo sino un instrumento orientador y estratégico de las políticas públicas en su dimensión territorial el Concejo Municipal para la inversión de sus fondos propios como de los aportes del CODEDE, de la cooperación internacional y de otras fuentes.

2.3.2 Tipos de planificación

Al hablar del proceso de planificación, se refiere al camino por recorrer desde el análisis situacional, como condición para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes como instrumentos de gestión a indicar:

a. Planificación estratégica institucional -PEI-

Un plan estratégico institucional -PEI- es un documento estratégico y no operativo, que ayuda a construir el futuro a partir del presente y que se expresa en función del análisis del entorno, de las políticas y marco normativo vigente y del análisis de la organización. El PEI es el instrumento de articulación con planes a nivel sectorial y nacional hacia arriba y constituye el marco para la elaboración del Plan Operativo Multianual (POM) (3 años) y del Plan Operativo Anual -POA- hacia abajo.

Para definir los objetivos estratégicos, resultados y estrategias del PEI, es necesario realizar un análisis previo que incluye el análisis del mandato institucional y las políticas públicas vinculadas a la institución, un árbol de problemas complementado con indicadores y con un análisis de situación detallado y un análisis de actores en el cual se consideran aquellos vinculados a los problemas identificados tanto en el árbol como en el FODA, así como los relativos a las oportunidades.

Establece entre otros la visión, misión y principios de la institución dentro del mandato y marco jurídico existente. Así como los objetivos estratégicos y los resultados establecidos a nivel nacional o sectorial. Así mismo deberán incluirse las estrategias, los bienes y servicios estratégicos, calificando como tales a aquellos que aportan más al logro de los resultados.

b. Planificación operativa multianual -POM-

Un plan operativo multianual (POM) es un documento operativo de mediano plazo (3 años) que sirve como orientador multianual para el quehacer institucional y es el eslabón que vincula la visión estratégica del PEI con la planificación anual de la Institución.

c. Planificación operativa anual -POA-

Un plan operativo anual institucional -POA- es el documento operativo que refleja los productos (bienes y servicios) y actividades que la Institución tiene programados implementar en un año. El POA es la culminación del detalle del PEI y del POM y en este sentido es el plan concreto de acción institucional de corto plazo.

Para asegurar que la planificación de los bienes, servicios y actividades anuales

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

La base para trabajar este paso se encuentra en el POM, ya que en el mismo se trabajaron metas anuales de producción de servicios, con base al análisis que permita programar la cobertura de los servicios en función de varios criterios, entre ellos: i) de priorización geográfica, temática, de género y etnia, en función de la existencia de brechas en los indicadores tanto de cobertura de servicios y como para el alcance de los resultados.

La programación y presupuestación de bienes y servicios debe hacerse de manera cuatrimestral. Para lo cual deberán tomarse en cuenta diferentes criterios según sea la naturaleza de la institución y de los bienes y servicios que presta, así como de la temporalidad en que es necesario aportar o incrementar la prestación de determinado bien o servicio. Por ejemplo cuando entregan textos escolares, o cuando realizan campañas de control de brote de vectores, o reforzar campañas de seguridad por fechas festivas, etc.

2.4 Seguimiento y evaluación

El principal propósito del seguimiento es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas, de ser necesario. En segundo lugar, un sistema de seguimiento es una de las principales fuentes de información para las evaluaciones y es el primer paso en la instalación de un sistema de seguimiento y evaluación: el seguimiento forma la

base del proceso de evaluación, que se enfoca en determinar la eficiencia, eficacia, impacto, relevancia y sostenibilidad de intervenciones de desarrollo.

En este sentido hay que diferenciar claramente entre el seguimiento y la evaluación. La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo – OECD- definen el proceso de evaluación como el diagnóstico sistemático de un programa o política, cuyo objetivo es determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad. La evaluación es un complemento al seguimiento en cuanto que cuando el sistema de seguimiento envía señales de que el trabajo se está desviando de la ruta trazada (por ejemplo, que la población objetivo no está utilizando los servicios, que los costos van en aumento, que no arranca un programa, que existe una resistencia real a la adopción de una innovación, y así sucesivamente), entonces la información de evaluación adecuada puede ayudar a aclarar las realidades y tendencias observadas en el proceso de seguimiento. Esta propuesta, se limita al diseño de un sistema de seguimiento, como primer paso en el proceso de seguimiento y evaluación. Sin embargo, será pertinente en algunos casos identificar y presupuestar ejercicios de evaluaciones específicas orientadas a medir la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios ofrecidos que se puede efectuar desde el inicio de los programas.

2.5 Modelo de Gestión por Resultados

En el 2009, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo edita el manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, el cual prevé el establecimiento de Planes Estratégicos, de mediano a largo plazo y de Planes Anuales en los que se especifican con detalle las metas de gestión de corto plazo. Estas metas se expresan en forma de productos e impactos cuantificables y

plazos de ejecución. Ambos Planes suponen una suerte de contrato o acuerdo entre el gerente público y la autoridad política.

La introducción gradual de técnicas de gestión orientada a resultados en los años noventa ayudó a muchos gerentes de agencias del sector público y de desarrollo a adoptar un enfoque más sistemático sobre todos los aspectos de la gestión de proyectos y programas. Muchas instituciones y agencias en los países tanto desarrollados como en desarrollo ahora usan una variedad de técnicas prácticas para la gestión para resultados, lo que incluye la planificación estratégica basada en resultados, el uso de modelos lógicos o marcos de resultados de proyectos, la presupuestación basada en resultados, la gestión de riesgos y el Monitoreo y Evaluación basado en resultados.

La Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, indica que el Gobierno de Guatemala por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -Segeplán- y del Ministerio de Finanzas Públicas -Minfin-, a partir del 2012 han implementado y desarrollado el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública, que conlleva a la definición de resultados estratégicos de gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos, considerando el modelo de gestión por resultados que se ha implementado en diversos países con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. Relevando las experiencias de Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos, aparecen algunos rasgos comunes.

La relación que se genera entre la aplicación de la gestión por resultados y el presupuesto en los diversos países no es uniforme. No obstante, puede señalarse que todavía no existe una vinculación directa y proporcional entre el desempeño de los organismos y su disponibilidad de recursos. En general, se observa que el intento está orientado en dos sentidos: por un lado, que el establecimiento de las metas esperadas sea consistente con la estructura presupuestaria correspondiente; por el otro, que la perspectiva de diseño presupuestario pueda ser extendida en años, permitiendo un horizonte de planificación más extenso, a la vez que aumentando los plazos de evaluación de la gestión por resultados del corto al mediano plazo.

En consecuencia, la implementación de la gestión por resultados no constituye un modelo único ni se lleva a cabo de un modo predeterminado ni utilizando un conjunto dado de herramientas. Más bien, existen diferentes modalidades de implementar gestión por resultados, que dependen de las herramientas que se utilicen, el contexto político, social y económico en el cual el país se encuentre y la profundidad con que se pretenda aplicar el modelo. En Guatemala el modelo de gestión por resultados es incipiente, ha tenido limitantes como la escasa cultura de planificación estratégica, además la poca coordinación que se da entre los que administran las instituciones públicas y el cuerpo técnico, por último cabe señalar la priorización de demandas ciudadanas es clave para emprender la tarea de planificación con enfoque de resultados, focalizando así las áreas de intervención y orientar de la mejor manera los recursos necesarios como humanos, materiales, tecnológicos y financieros al logro del resultado.

2.5 Fundamentación legal de la gestión municipal

Los principales instrumentos legales que definen las responsabilidades del Gobierno Municipal, básicamente las relacionadas con la prestación de bienes y

servicios públicos que son el objeto del presente estudio son:

- a) Constitución Política de la República de Guatemala 1985
- b) Código Municipal 12-2002
- c) Ley General de Descentralización Decreto 14-2002
- d) Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural 11-2002
- e) Los Acuerdos de Paz (Ley Marco de Acuerdos de Paz) 52-2005
- f) La Política Nacional de Descentralización

La Constitución Política de la República, Artículo 134.- Descentralización y autonomía. El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado. Se establecen como obligaciones mínimas del municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma, las siguientes:

- a) Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del Ramo a que correspondan;
- b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado;

“Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial y el cumplimiento de sus fines propios”¹²

El artículo 255 establece que “Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios. La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el artículo 239 de esta Constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios.”

¹² Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de la República p 223

El Código Municipal es el instrumento legal de mayor alcance para la actuación de los gobiernos municipales, en él se norman los alcances y actuación en el desarrollo sociocultural, cultural y ambiental local:

El Artículo 3, establece “que el municipio atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de ordenanzas y reglamentos”.

El Artículo 5, se refiere al servicio a los intereses públicos. “Los municipios y otras entidades locales sirven a los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia, descentralización, desconcentración y participación comunitaria, con observancia del ordenamiento jurídico aplicable”.

En el artículo 67 se considera que “el municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias puede promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales, y prestar cuantos servicios contribuyan a mejorar la calidad de vida”.

La Ley General de Descentralización tiene por objeto trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio:

“La descentralización del organismo ejecutivo tendrá, entre otros objetivos, “universalizar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos que se prestan a la población y promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza”¹³

¹³ Congreso de la República de Guatemala. Ley General de Descentralización Decreto 14-2002 p11

La Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural tiene como objetivo 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.

El Artículo 12 de la Ley de Consejos define las funciones del Consejo Municipal de Desarrollo, entre ellas se destaca: “garantizar que las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio sean formulados con base en las necesidades, problemas y soluciones priorizadas por los Consejos Comunitarios de Desarrollo, y enviarlos a la Corporación Municipal para su incorporación en las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo del departamento” ¹⁴

Además la misma Ley faculta a los Consejos de Desarrollo para el seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos priorizados por ellos.

La Ley Marco de Acuerdos de Paz reconoce a los Acuerdos de Paz el carácter de compromisos de Estado, cuyo cumplimiento requiere de acciones a desarrollar por las instituciones públicas y por las personas individuales y jurídicas de la sociedad, en el marco de la Constitución Política de la República y de la Ley:

El Artículo 4, se refiere “a la gradualidad del proceso para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, el cual es dinámico y gradual, por lo que corresponde al Estado ejecutar e impulsar los cambios normativos, institucionales y de políticas públicas, implicados en los Acuerdos de Paz, a través de un proceso ordenado e integral que a la vez promueva la más amplia participación de la sociedad”.

¹⁴ Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto 11-2002 p 42

En la Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo se plantean objetivos relacionados a los gobiernos municipales y desarrollo económico local, por ejemplo:

- a) Mejoramiento de la capacidad de gestión de los gobiernos municipales.
- b) Fortalecer la institucionalidad y gestión municipal para financiar y gestionar con eficiencia sus competencias relacionadas con infraestructura y servicios públicos locales; asimismo, para gestionar con eficiencia las competencias atribuidas por descentralización, relacionadas con la producción de servicios sociales universales.

Después de hacer un recuento de los diferentes instrumentos legales que orientan la gestión del gobierno municipal en el tema de bienes y servicios públicos, cabe mencionar que el nuevo Código Municipal Decreto 12-2002 y reformado en el 2010 amplió y fortaleció sustantivamente las competencias propias de las municipalidades, en el contexto pluricultural de Guatemala, otorgándole al gobierno del municipio un nuevo rol en la gestión del desarrollo local.

2.6. Ranking de la gestión municipal 2013

La Secretaría de Planificación y Programación en coordinación con organizaciones no gubernamentales como la Organización Panamericana de la Salud, Organización Mundial de la Salud, Instituto de Ambiente y Recursos Naturales e Instituto de Investigaciones y Gerencia Política de la Universidad Rafael Landívar entre otras, desarrolló la medición de la gestión municipal con información del 2013 denominado Ranking de la gestión municipal, mediante veintinueve (29) indicadores y siete (7) índices fue analizada la gestión local para que las municipalidades de Guatemala y las entidades del nivel nacional de gobierno cuenten anualmente con información precisa a cerca de los avances y problemas existentes en los principales temas que en materia de gestión administrativa, financiera, de servicios públicos básicos, planificación, participación y

comunicación con la ciudadanía, competen a las administraciones locales, de acuerdo a la Constitución Política, Acuerdos de Paz, la trilogía de Leyes para el desarrollo social y la Política Nacional de Fortalecimiento Municipal. A continuación se describe la posición de cada uno de los municipios de Sololá en relación a los trescientos treinta y cuatro municipios encuestados:

Municipio	Índice general	Posición	Municipio	Índice general	Posición
Sololá	0.5404	8	Concepción	0.3314	156
San José Chacayá	0.4935	22	San Pablo La Laguna	0.3314	157
San Marcos La Laguna	0.4843	30	Santa Cruz La Laguna	0.3224	167
San Andrés Semetabaj	0.4751	34	San Lucas Tolimán	0.3165	174
Panajachel	0.4434	48	Santa María Visitación	0.2998	191
Nahualá	0.4282	55	Santa Clara La Laguna	0.2991	194
San Juan La Laguna	0.4250	61	Santa Catarina Palopó	0.2933	202
San Pedro La Laguna	0.3953	83	Santiago Atitlán	0.2772	223
San Antonio Palopó	0.3888	91	Santa Catarina Ixtahuacán	0.2027	289
Santa Lucía Utatlán	0.3858	96			

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA

3.1 Prehispánico (antes de 1524)

“El poder local se remonta a los pueblos pre-colombinos, quienes tuvieron una compleja organización, jerarquías sociales, sistemas de riego y cultivos avanzados, ciudades y centros ceremoniales avanzados, como se conoce de Aztecas, Mayas e Incas”¹⁵

Antes de la invasión española a Guatemala, la forma de gobierno de los indígenas era, según Lina Barrios, la combinación de dos sistemas: el primero, la organización de familias con base en patrilinajes segmentarios, y el segundo, la división de la sociedad en castas: nobles, plebeyos y esclavos, que produjo un Estado altamente jerarquizado¹⁶

En este planteamiento la autora su investigación sobre el grupo K'iche' de Momostenango, al afirmar que los niveles de autoridad de dicho grupo durante el período prehispánico se encontraban organizados de la siguiente forma: en el primer nivel se hallaban los jefes de los supralinajes de Utatlán, capital quiché, que constituían un gobierno oligárquico, con la participación de cuatro personas con un nivel jerárquico que era determinado por la importancia de los linajes; seguidamente se encontraban los oficiales militares, de un linaje noble, común y secundario; el tercer nivel estaba constituido por jefes de linajes y funcionarios de los sectores rurales comunes, y en cuarto lugar se hallaba la jerarquía.

¹⁵ Proyecto Municipios para el Desarrollo Local. Administración Municipal Moderna en Guatemala 2012 p 46

¹⁶ Barrios Escobar, Lina Eugenia, La alcaldía indígena en Guatemala: época colonial (1500-1821), Guatemala, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales —IDIES—, Universidad Rafael Landívar, 1996, p. 43

3.2 Conquista y Colonia (1524-1821)

“El municipio fue en la América hispana la primera forma de organización instituida; en la actualidad es la más cercana relación entre ciudadanos y autoridades”¹⁷

El cabildo (Concejo Municipal) fue una institución medieval típicamente española y vinculada de forma estrecha al desarrollo de las villas y ciudades. El gobierno municipal hispano arrancó, en efecto, con el mismo proceso de reconquista, es decir puede considerarse como una colonización civil y militar, civil, por cuanto de cada ciudad o villa surgía un municipio; militar, porque cada vecino era a la vez un soldado que defendía la frontera.

Los primeros municipios se establecieron después de la conquista, bajo una modalidad mixta, en donde convivían españoles e indígenas, con objeto de acelerar el proceso de cristianización e hispanización de los indígenas.

Este sistema dio lugar a múltiples abusos en contra de los indígenas, teniendo que recurrir a la separación residencial, que condujo a la formulación de la política de “Las Dos Repúblicas”: una República de españoles (que incluía castas, criollos, mestizos y personas de ascendencia negra) y otra de indios, lo cual ofreció la posibilidad a los indígenas de vivir en asentamientos separados de los españoles y castas, así como gobernarse a sí mismos a través del cabildo de indios.

Más adelante, durante el siglo XVI, los españoles impusieron cuatro instituciones para que los indígenas se gobernarán: los caciques, los caciques-gobernadores, los gobernadores indígenas y los cabildos de indios. Propiciaron la equivalencia de las autoridades impuestas por ellos con las tradicionales indígenas, pues les

¹⁷ Ídem

convenía que los descendientes de los exgobernantes mantuvieran controlada a la población indígena y que ésta aceptara la colonización.

A mediados del siglo XVIII la población no indígena que habitaba en territorios indígenas comenzó a presionar a las autoridades españolas para que les adjudicaran autoridades propias, de manera que existieron autoridades para cada grupo, más adelante, en algunos lugares, el ayuntamiento (que para los no indígenas equivalía al cabildo de indios para los indígenas) sustituyó al cabildo indígena.

El crecimiento de las ciudades españolas dio origen a la implantación de los alcaldes de barrio (alcaldes auxiliares), que posteriormente pasaron a ser los alcaldes indígenas. Después, las Cortes de Cádiz permitieron la penetración de mestizos en los cabildos indígenas, participando activamente en el gobierno local.

Aunque las autoridades mestizas fueron suplantando progresivamente a las autoridades indígenas en los cargos institucionalizados en la esfera pública, estas últimas subsistieron con un reconocimiento legítimo de las comunidades, pero sin ningún reconocimiento legal, y por lo tanto, ninguna participación en los niveles de toma de decisiones. Este fenómeno dio lugar al surgimiento y coexistencia de dos sistemas paralelos con funciones diferenciadas de gobierno local.

3.3 Independencia y período liberal (1821-1871-1944)

Después de la independencia de España, con diversos modelos y grados, se estableció en toda América Latina una tradición de municipios republicanos a cargo del aseo, ornato, tránsito, provisión de agua, mercados de abastos en otras tareas.

En esta época un momento decisivo fue la creación del primer Congreso Federal (el 24 de junio de 1823), cuyo fruto más importante fue la Constitución Federal (22 de

noviembre de 1824) y la decisión de constituir la República Federal de Centroamérica.¹ La modalidad federal estableció cinco provincias autónomas y un distrito federal. Con esa decisión triunfó la fracción liberal, fuertemente influida por el modelo de Estados Unidos que ya funcionaba con éxito. La visión conservadora era centralista en la medida en que así reproducía la noción hegemónica de naturaleza colonial. La primera existencia legal del Estado guatemalteco fue su condición de provincia autónoma, o Estado de un modelo federal. La Constitución del Estado de Guatemala (1825) estableció la ciudadanía limitada a varones, alfabetos, mayores de edad y con algún recurso. Legisló, además, con la idea liberal de que la propiedad hace a los hombres libres y, para ello, estaban en oferta las tierras baldías y ejidales, cuya redención facilitaba.

Con la inauguración de la era constitucional en Guatemala, la primera Constitución, del año 1825, establece en su artículo 37 una división territorial integrada por departamentos, distritos y municipios. La instauración de municipalidades se contempla en el artículo 162, para los poblados que tengan más de doscientos habitantes, y para los que tengan menos, el artículo 163 instituyó la figura del alcalde auxiliar.

Estas medidas marcan la tendencia de los proyectos de reforma del siglo XIX. Así, el municipio comenzaba a tener autoridades institucionalizadas en leyes nacionales, y comienzan a reconocerse autoridades en el nivel comunitario, con la limitación de ser nombradas por el alcalde municipal, y no electas por la comunidad, en donde subsistían paralelamente las autoridades tradicionales.

El año de 1871 se destaca en la historia por ser el periodo en que inicia la reforma liberal en el país. Muchos cambios se dan a partir de esa época. El país adquiere los derechos a la educación laica, a la propiedad, a la ciudadanía de algunos.

Sin embargo, a las políticas de la Revolución liberal se atribuye la concentración de la autoridad en el Poder Ejecutivo central y el consecuente debilitamiento de la organización de base comunitaria. La toma de decisiones desde el Poder Ejecutivo, en demérito del área rural en general, y de las comunidades campesinas en particular, terminó por concentrarse mediante la constitución del Estado moderno, que reclama para sí la soberanía sobre el territorio, la autoridad sobre la población y el derecho a la aplicación de la violencia legítima.

Para los gobiernos locales, el 7 de diciembre de ese año, la situación vuelve a dar un importante giro, dado que se emitió un decreto que mixtificaba las alcaldías indígenas, combinando el ejercicio del poder con los mestizos.

3.4 Revolución del 20 de octubre (1944-1954)

Después de la revolución del 20 de octubre surgieron nuevos intereses y aspiraciones sociales, el predominio de una población urbana, cambios en la estratificación social. Aparecen las clases medias, diferenciadas profundamente en su interior y caracterizadas por sus niveles de educación, el tipo de consumo y su activismo político. La intensidad de las expectativas y demandas sociales que aparecieron por estos años planteaba la necesidad del cambio, dejar atrás la sociedad agraria y considerar el desarrollo como una meta política alcanzable, hacia la cual se pueden orientar procesos políticos e intereses dominantes. Poder y desarrollo significaban que el cambio es un problema político.

Este tipo de Estado, con variaciones, reflejó esa composición social y se estructuró como si fuera un «pacto político» entre intereses que no siempre coinciden plenamente en la doble y difícil tarea de alcanzar el crecimiento económico y el bienestar social, por lo que se le ha llamado también un Estado de compromiso. La estrategia era relacionar la estructura social con el poder político; comprobar cómo algunos cambios positivos pueden hacer que el desarrollo gane una aceptación aún

entre sectores antaño reticentes.

En el período revolucionario se desarrolló la Constitución Política de 1945 y dio lugar a la Ley de Municipalidades 1946-1958

3.5 Contra revolución (1954-1985)

En esta época el Estado contrarrevolucionario, llamado así porque sustituyó violentamente a la coalición arbencista: partidos democráticos de clase media, organizaciones obreras y campesinas, grupos estudiantiles y profesionales, no todos de convicción radical, pero convencidos de la necesidad de las reformas que la Revolución había emprendido. En la historia de Guatemala los militares son herederos de una honda tradición de poder, guardianes por antonomasia de la seguridad, la última ratio del orden político, de modo que cuando el descontento anti-arbencista estalló, ellos encabezaron la coalición triunfante y se hicieron cargo del poder. Desde julio de 1954 condujeron la etapa autoritaria del Estado desarrollista, que sólo concluyó en 1985 (después de 30 años) con el advenimiento de la democracia electoral. Este grupo encabezó el cambio de régimen, con poco éxito para establecer el nuevo Estado con la estabilidad requerida; el período 1954-1966 fue de conflictos mayores: el asesinato de un jefe de Estado, cinco golpes militares, tres constituciones, tres elecciones fraudulentas, dos levantamientos populares.

De acuerdo a datos históricos de la SEGEPLAN 2011, se indica que en el año 1954 se creó el Consejo Nacional de Planificación Económica, (Decreto No. 132). integrado por: Ministerio de Economía , Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Comunicaciones y Obras P, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud Pública y A. S., Banco de Guatemala , Instituto de Fomento de la Producción, delegados del Presidente , SEGEPLAN como

Secretaría Técnica.

En los años 1954-1980 considerados como época de la planificación indicativa/centralizada, en este período se diseñaron seis planes nacionales de desarrollo:

- a. Plan Quinquenal de Desarrollo 1955-1960 (con BM).
- b. Plan Quinquenal de Desarrollo 1961-1964.
- c. Plan Nacional de Desarrollo 1965-1969 (con BID, CEPAL y OEA).
- d. Plan Nacional 1971-1975.
- e. Plan Nacional 1975-1979.
- f. Plan Nacional 1979-1982.

A este mismo período se le denomina época dorada de la planificación indicativa/centralizada, en el cual se diseñó el último plan (1979-1982) integraba el Plan de Acción Social -PASO-, el Plan de Desarrollo de la FTN y Planes Regionales. En el tema de municipalidades 1956-1982 surgen Constituciones anticomunistas

3.6 Transición democrática (1986 a la fecha)

En el año 1997, cambio de rumbo, porque se disuelve el Consejo de Planificación Económica. La SEGEPLAN cambia su denominación y se convierte en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, se le confiere autonomía funcional pero a la par, se reduce su capacidad de acción real (Ley del Organismo Ejecutivo 114-97): una de las principales funciones es la secretaría técnica del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, como faceta territorial de la planificación, en el marco de procesos participativos.

Algunos productos de la gestión implementada por la SEGEPLAN:

- 1996-2000: la plataforma electoral fue transformada (por SEGEPLAN) en un

Plan de Desarrollo Económico y Social.

- 2000-2004: el programa de Gobierno fue un referente más, con énfasis en la planificación sectorial.
- 2004-2008: los lineamientos del programa de gobierno son directamente el origen de las políticas públicas. SEGEPLAN conforma sistemas de gestión a partir de la priorización de metas, con deseo no cumplido de articular planificación con presupuestación.

En el tema de municipalidades surge la Constitución Política de la República (restauración de la autonomía municipal), y los instrumentos logrados:

1958-1988 Código Municipal

1987-2002 Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural

1988-2002 Código Municipal (reformas mínimas)

1994-2005 Constitución de 1985 reformada en 1993

1996 a la fecha Acuerdos de Paz

2002 al 2010 Código Municipal (reformas sustantivas), la Oficina Municipal de Planificación convertida en la Dirección Municipal de Planificación con la asignación de nuevas funciones antes indicadas.

2002 a la fecha Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (reformas sustantivas)

2002 a la fecha Ley General de Descentralización

2014 Implementación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032, coordinada por la Segeplan.

CAPITULO IV

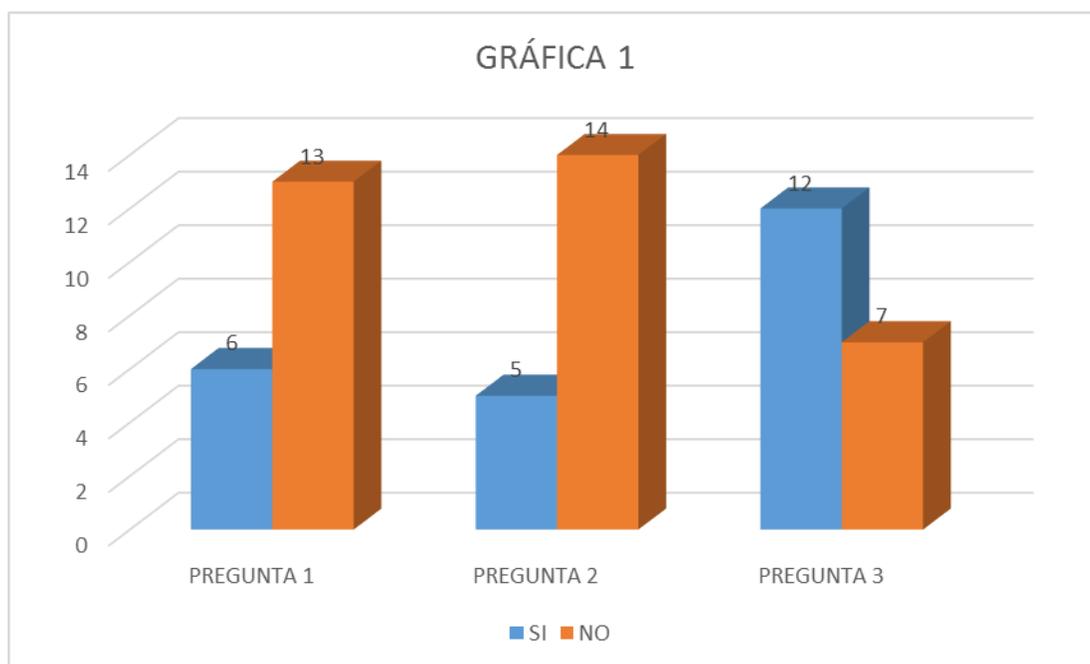
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente Capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación de campo realizada a través de la aplicación del cuestionario a Directores Municipales de Planificación del departamento de Sololá.

CUADRO 1

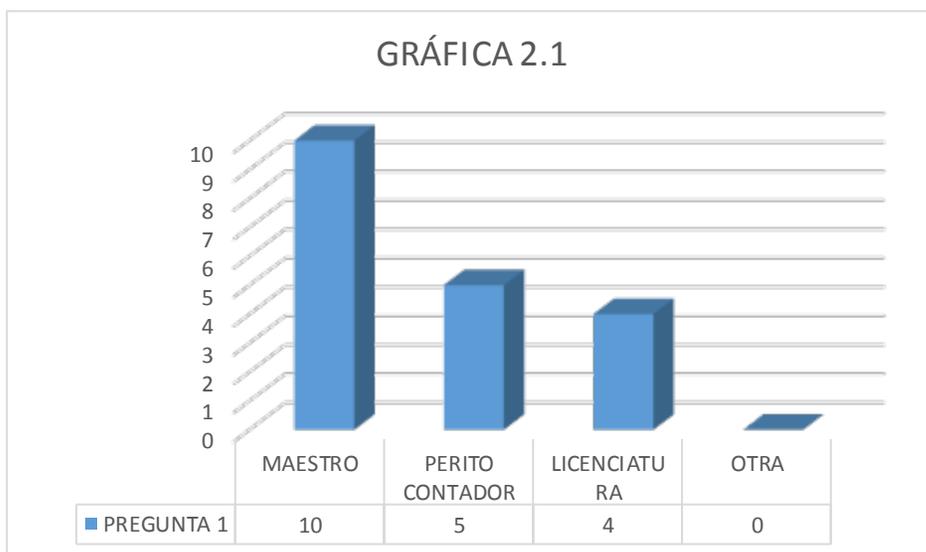
INFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	PREGUNTAS	OPCIONES			
		SI	%	NO	%
1	¿La DMP cuenta con su propio organigrama para el cumplimiento de funciones?	6	32	13	68
2	¿Está integrado el personal acorde al organigrama y funciones?	5	26	14	74
3	¿La DMP cuenta con mobiliario y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones?	12	63	7	37

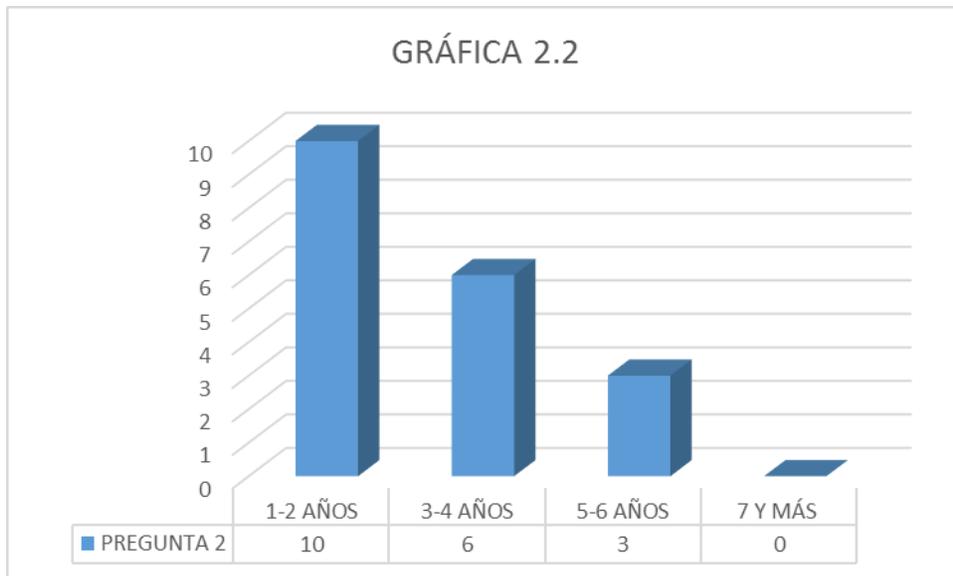


CUADRO 2

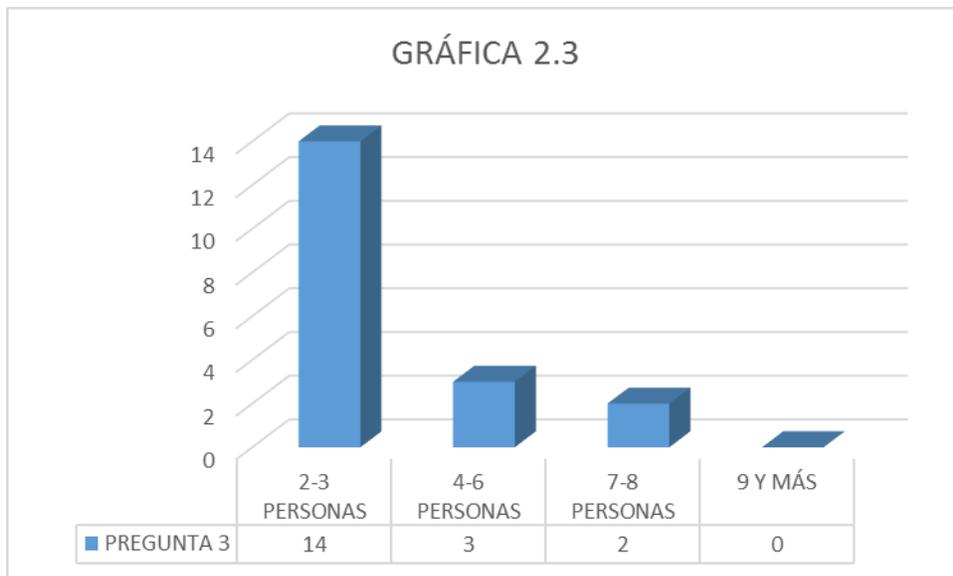
INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN									
No.	PREGUNTAS	OPCIONES							
		Maestro	%	Perito Contador	%	Licenciatura	%	Otra	%
1	Cuál es su profesión	10	53	5	26	4	21	0	
2	Tiempo de ejercer el puesto	1-2 años		3-4 años		5-6 años		7 y más	
		10	53	6	31	3	16	0	
3	No. de personas que trabajan en la DMP	2-3 personas		4-6 personas		7-8 personas		9 y más personas	
		14	73	3	16	2	11	0	



GRÁFICA 2.2



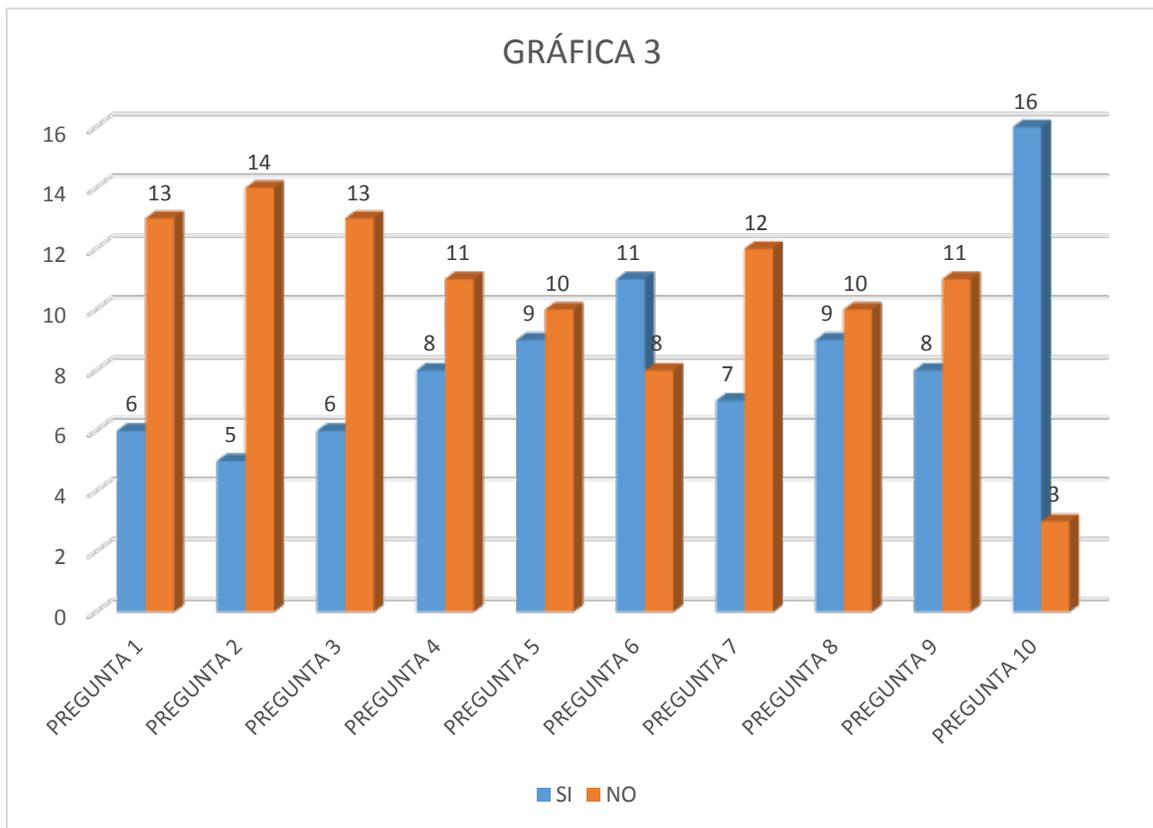
GRÁFICA 2.3



CUADRO 3

INFORMACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

No.	PREGUNTAS	OPCIONES			
		SI	%	NO	%
1	¿La DMP aplica metodología de gestión por resultados en el proceso de planificación de la municipalidad?	6	32	13	68
2	¿La municipalidad cuenta con plan estratégico orientado a resultados?	5	26	14	74
3	¿La municipalidad cuenta con plan operativo multianual y anual orientado a resultado?	6	32	13	68
4	¿La Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- participa activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?	8	42	11	58
5	¿La DMP cuenta con herramienta para el seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de la municipalidad?	9	47	10	53
6	¿Usted ha recibido orientación técnica relacionada a sus funciones?	11	58	8	42
7	¿Usted hace uso de los sistemas informáticos (SIAF, SIGES, SICOIN GL) entre otros para el cumplimiento de sus funciones?	7	37	12	63
8	¿El Concejo Municipal participa activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?	9	47	10	53
9	¿Los consejos de desarrollo participan activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?	8	42	11	58
10	¿Cree que necesita capacitación para la aplicación de metodología de gestión por resultados en el proceso de planificación de la municipalidad?	16	84	3	16



CONCLUSIONES

Posterior a la presentación de resultados de la investigación, se concluye en lo siguiente:

- a) De los 19 directores municipales de planificación encuestados, 13 equivalente a 68%; no aplican la metodología de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades.
- b) Catorce (14) municipalidades que equivale a 74% no cuentan con plan estratégico orientado a resultados.
- c) De las 19 municipalidades analizadas, 13 lo que representa el 68% no cuentan con plan operativo multianual y anual orientado a resultados.
- d) Once (11) Direcciones Municipales de Planificación, que equivale a 58% afirman que las Unidades de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- no participan activamente en el proceso de planificación con enfoque de resultados de las municipalidades.
- e) Diez (10) Direcciones Municipales de Planificación, equivalente a 53% no cuentan con herramientas para el seguimiento y evaluación de los planes estratégico y operativo de las municipalidades.
- f) De los 19 Directores Municipales de Planificación, 12 lo que representa el 63% respondieron que no utilizan los sistemas informáticos (SIAF, SIGES, SICOIN GL) para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Dieciséis (16) Directores Municipales de Planificación, equivalente a 84% afirmaron que necesitan capacitación para la aplicación metodológica del

modelo de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades.

RECOMENDACIONES

- a) Las municipalidades que aún no tienen plan estratégico y plan operativo multianual y anual con enfoque de gestión por resultados, a través de la DMP deben gestionar apoyo para la elaboración del mismo, con base a las guías: conceptual y de planificación estratégica y operativa con enfoque de resultados de la Segeplán.
- b) Las municipalidades deben solicitar apoyo al MINFIN para capacitar al personal de las DMP en el uso adecuado de los sistemas informáticos, principalmente de SIGES, SIAF, SICOIN GL, entre otros.
- c) Las municipalidades, a través de las DMP es fundamental que desarrollen el sistema de seguimiento y evaluación de sus planes estratégico y operativo para el alcance de resultados.
- d) Las instituciones rectoras de planificación y presupuesto con enfoque de resultados Segeplán y Minfin, tienen que coordinar esfuerzos para desarrollar la estrategia de orientación técnico metodológica del modelo de gestión por resultados dirigida a los Directores Municipales de Planificación.
- e) El Concejo Municipal de cada una de las municipalidades analizadas tiene que asignar los recursos necesarios a la Dirección Municipal de Planificación para una adecuada coordinación del proceso de planificación estratégica y operativa de la municipalidad.

Con base a los resultados del presente estudio, se plantea la propuesta:

ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN TÉCNICO- METODOLÓGICA DEL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS DIRIGIDA A LOS DIRECTORES MUNICIPALES DE PLANIFICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.

Objetivo: fortalecer en capacidad técnico-metodológica a los Directores Municipales de planificación, respecto a la aplicación del modelo de gestión por resultados en el proceso de planificación de las municipalidades.

La estrategia consiste en la asistencia técnica presencial, la cual requiere de la presencia física del personal orientador para facilitar la capacitación técnico-metodológica, respecto a la aplicación metodológica del modelo de gestión por resultados. Esta se puede desarrollar a través de las modalidades:

- a) Eventos de capacitación: la capacitación es un proceso continuo de aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores públicos, que le permitan un mejor desempeño en sus labores habituales, de acuerdo a un programa permanente.
- b) Talleres de trabajo: es una técnica de trabajo que integra a un grupo de personas afines, que consiste en fomentar un espacio abierto para analizar, revisar o discutir sobre el proceso de planificación estratégica y operativa basada en resultados.
- c) Reuniones formativas: una reunión de formación se apoya sustancialmente sobre la dinámica del grupo, no se trata de transmitir conocimientos

preestablecidos, sino de situar al grupo en una posición tal que cada persona pueda aportar al resto de sus propias informaciones y conocimientos a fin de que el grupo vaya aprendiendo y progresando en conjunto. El facilitador de este tipo de evento desempeña más bien el papel de coordinador de conocimientos, y su misión fundamental es hacer que surjan del grupo los conocimientos que sus miembros ya poseen y, después ayudarles a relacionarlos.

- d) Reuniones informativas: estas reuniones tienen por objetivo comunicar datos, hechos, productos, resultados entre otros, a las personas que participan en ella. En estos espacios regularmente se trasladan lineamientos, normativas, metodología y otra información de manera general.
- e) Visitas de campo: requiere la presencia física del personal en el lugar de los hechos, para constatar o supervisar aspectos específicos. En algunos casos va acompañada de asesoría u orientación sobre algún tema en particular y en otras se realizan únicamente con objetivos de verificación.

Para realimentar el proceso de capacitación técnico metodológica, a través de la asistencia técnica presencial antes indicada, se puede desarrollar la asistencia técnica no presencial, la cual se refiere a la asistencia técnica proporcionada a las instituciones en donde la interacción no es personal. Se puede dar por medio de asistencia telefónica, correo electrónico u otra modalidad.

La Guía operativa de planificación institucional, en el marco de gestión por resultados de desarrollo Segeplan 2012 por Johannes Amse, se considera el instrumento orientador del proceso de la planificación basado en el modelo de la gestión por resultados y sirve para facilitar la orientación técnico-metodológica a los Directores Municipales de Planificación, la cual propone los siguientes componentes:

I Plan Estratégico Institucional –PEI-

El plan estratégico institucional es un documento estratégico y no operativo que tiene un horizonte de entre 5 y 10 años y que define la visión del cambio que la institución espera en las condiciones de la población objetivo que constituye su clientela. Se basa en un análisis de la problemática y sus causas y efectos y define la misión, los principios, los resultados esperados, la población objetivo y su focalización territorial, como también los servicios estratégicos que la institución tiene previstos entregar para garantizar la obtención de los resultados. El PEI es el instrumento de articulación institucional con el marco estratégico a nivel nacional hacia arriba, retomando los resultados estratégicos y metas nacionales, y hacia abajo constituye el vínculo con la elaboración del Plan Operativo Multianual (POM) y del POA: proporciona una guía sobre “Que es lo que estamos tratando de lograr”. El PEI se construye alrededor de 3 componentes: (1) el análisis situacional del entorno del mandato de la institución, (2) la definición del marco estratégico de la institución y (3) el diseño de un sistema de seguimiento que permite la medición de los cambios logrados.

1.1. Análisis Situacional

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

Contiene un análisis de su mandato legal y las políticas vigentes, lo que permite conocer las competencias que de forma directa son responsabilidad de la institución.

Contiene la identificación y el análisis de la problemática que enfrenta la población en el tema en el que opera la institución y se basa en un análisis de

causalidad, que ayude a explicar las causas y consecuencias de la problemática existente.

Contiene la construcción de un modelo causal de los problemas identificados con sus factores causales y presenta un resumen del conocimiento actual existente sobre el problema, explicando la dirección e intensidad de la causalidad de los diferentes factores.

Contiene un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Contiene un análisis de actores que se desempeñan dentro de la temática de la Institución lo que permite clarificar los actores y sus intereses, como también ayuda a identificar tanto potenciales aliados como obstaculizadores del proceso.

1.2. Análisis mandato y políticas

Es pertinente empezar con el análisis del mandato de la institución, ya que este permite conocer las competencias que de forma directa son responsabilidad de la institución y facilita la identificación de los bienes y servicios que la institución debe prestar a la población, tomar como punto de partida la Constitución Política de la República, Ley de creación de la institución, Ley del Organismo Ejecutivo, Leyes específicas de las instituciones públicas entre otros instrumentos legales.

En este apartado se incluye también el análisis de las políticas públicas vigentes, relacionadas con la temática que cubre la institución para poder identificar las prioridades tanto temáticas, como en términos de población objetivo y focalización territorial. Entendemos las políticas públicas como un conjunto de reglas e instrumentos para que la sociedad oriente y estructure los cauces de desarrollo que desea. Como tales determinan la relación entre el Estado y la Sociedad y definen el marco del proceso de planificación. Políticas públicas suelen diferenciarse entre las políticas de estado y las políticas de gobierno. En el primer caso se relacionan con una manera de implementar la estrategia de desarrollo de la nación y por lo tanto

trascienden los límites de un gobierno en particular. En el segundo caso, cada gobierno define sus propias políticas o adecúa las existentes de acuerdo a los lineamientos de su programa de gobierno y las traduce a planes y programas. Genéricamente, toda política pública tiene 4 elementos básicos: (1) define el centro de decisión conformado por uno o varios actores cuyo poder político les permite asumir la responsabilidad de la implementación de la política, (2) explicita los objetivos de la política considerada, (3) define un conjunto de instrumentos y propuestas de acción para concretar la toma de decisiones y (4) identifica los destinatarios o beneficiarios de las decisiones de política.

1.3. Análisis de la problemática

Una vez definida el área de accionar del mandato institucional y las políticas vigentes, se procede a analizar la problemática que enfrenta la población en el tema en el que opera la institución (educación, salud, desarrollo social, seguridad, desarrollo rural, economía, etc.). Este análisis se enfoca en la identificación y priorización de los problemas relevantes, sus cadenas de causas y efectos, como también incluye un análisis.

Para lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias, esta Guía propone aplicar el instrumento del Árbol de Problemas (AP) que “es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican”. Es una técnica simple y conocida que facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

1.3.1. La conversión del problema al resultado

Una clara definición de los problemas y sus cadenas causales comprobadas y priorizadas es uno de los principales productos de esta etapa del análisis situacional, ya que esto permite una posterior definición de los resultados. Los resultados representan cambios positivos en la realidad problemática (problemas centrales) de la población y son el referente al cual deben contribuir los bienes, servicios que se generan a través de las instituciones públicas.

1.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Institucionales - FODA-

Después del análisis del mandato y el análisis de la problemática y sus cadenas causales, se aplica un FODA que es una herramienta de análisis, que permite sintetizar tanto las fortalezas y debilidades internas de la institución como las oportunidades y amenazas que plantea el entorno y que ayuda a combinar dichos elementos para encontrar formas de potenciar el quehacer institucional para lograr sus objetivos: el análisis del FODA contribuye a identificar las estrategias que permitirán a la institución convertir sus debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos. Es un instrumento simple que podría constar de los siguientes pasos:

Se identifican y detallan los 4 elementos del FODA. Cuando es un grupo mayor a 10 personas, se pueden formar 4 grupos. Cada uno tendrá a su cargo trabajar uno de los elementos del FODA, luego de que cada grupo concluya, se realizará una dinámica de rotación de los grupos para que cada uno tenga oportunidad de revisar lo que los otros tres grupos trabajaron y enriquecer los diferentes elementos.

Las fortalezas y las debilidades son internas a la Institución y las oportunidades y

amenazas son externas y corresponden al entorno. Luego se realizará una combinación de los elementos de los distintos cuadrantes para llegar a establecer estrategias.

1.5. Análisis de actores

Es una herramienta valiosa que complementa las otras herramientas y que permite clarificar los actores y sus intereses muchas veces contrapuestos, como también ayuda a identificar tanto potenciales aliados como obstaculizadores para la obtención de los resultados por la institución. En el caso del PEI, se aplica a la problemática que se busca resolver y que fue identificada en el árbol de problemas y en el FODA.

Se elabora con la participación de un grupo de informantes clave y se siguen los pasos que se indican a continuación:

Se inicia identificando los problemas que fueron identificados por las raíces del árbol de problemas o como debilidades y amenazas en el FODA. Es importante realizar este ejercicio para aquellas soluciones que se identifica que pueden tener oposición por parte de algunos actores. Para ello puede utilizarse una tabla como la siguiente.

- a. Para cada posible solución se identifica a los principales actores tanto primarios como secundarios a través de las siguientes preguntas: para identificar a los actores primarios es necesario responder a las siguientes interrogantes: quien podría ser afectado por la solución potencial; qué intereses o cuestiones serían afectados; quién sería el responsable de tomar la decisión para realizar la solución potencial y quien tendría la capacidad de bloquear o asegurar la implementación de la solución. Para identificar a los actores secundarios: quien ve afectados sus intereses pero menos

directamente; quienes están aliados a las partes principales y están afectados de manera menos directa.

b. Luego se realizará un análisis de los actores considerando los elementos siguientes:

Intereses y mandatos: cuáles son los intereses que cada actor posee y defiende con relación a la solución potencial. En algunos casos esos intereses vienen de mandatos formales originados por la ubicación de ese actor en un contexto institucional.

Identificación de funciones y roles que desempeñan: reconocer las principales funciones y las acciones que podrían desarrollar los actores sociales para identificar posibles alianzas o conflictos en relación a la propuesta de solución.

Relaciones predominantes: Pueden ser de afinidad (confianza) o de opuestos (conflictos).

Jerarquización del poder: Se refiere a la capacidad del actor de facilitar o limitar las acciones que se emprendan con la intervención propuesta. Se consideran los siguientes niveles de poder: Alto: predomina una alta influencia sobre los demás, Medio: la influencia es medianamente aceptada y Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

1.6. Marco Estratégico Institucional

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

1.6.1. La visión, misión, principios

La visión expresa la imagen objetivo de largo plazo - 10 años - que la institución espera en las condiciones de la población que constituye su clientela. La visión también expresa el compromiso institucional y el valor agregado que la institución espera aportar para mejorar las condiciones de su población objetivo.

La visión debe ser formulada por los líderes de la institución, debe ser clara, concreta, medible, delimitada en el tiempo y comprensible para todo el personal de la institución ya que la misma debe ser apropiada por todos para que se trabaje en pos de su consecución. Se define contestando preguntas generadoras como: ¿Cuál es la población objetivo de la institución?, ¿Cuál es la situación actual de la población objetivo de la institución y como visualiza debiera ser su situación futura? y ¿Cómo está la institución actualmente y cómo la visualiza en el futuro? En el caso de las instituciones públicas es importante analizar la Constitución Política y otras leyes marco y compromisos internacionales ya que regularmente a este nivel, se han definido los fines que a nivel nacional e internacional persiguen los distintos sectores.

La misión expresa la razón de ser de la institución, su propósito fundamental en términos de las necesidades que satisface, a quiénes se dirige su acción y cómo lo hace. La base para su definición se encuentra en el instrumento legal de su creación y puede ser complementada con otros elementos como por ejemplo leyes marco y leyes específicas relacionadas con la institución. Debe ser breve, clara, orientar el rumbo y el comportamiento de todos los niveles de la institución. Las preguntas generadoras podrían ser ¿Para que exista la institución, cuál es el mandato de la institución según su ley de creación? y ¿Existen en la Constitución Política, elementos para establecer la misión de la institución?

La redacción de la misión podría ser la siguiente: “Formular las políticas, cumplir y hacer cumplir, desde su rol rector del sector, el régimen jurídico relativo a la salud

preventiva y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país, incluyendo la preservación higiénica del medio ambiente, así como la calidad e higiene de los alimentos y otro tipo de productos que pueden poner en riesgo la salud humana. Favorecer el acceso de la población menos protegida a los servicios públicos de salud, los cuales deben ser prestados con eficiencia, eficacia y buena calidad.”.

Los principios son los que modelan la cultura organizacional ya que en función de ellos la institución y sus integrantes se conducen y tratan a la población objetivo que constituye su clientela. Se basan en leyes marco o en las políticas marco, como por ejemplo la de Seguridad Alimentaria y Nutricional. En cuanto a los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa, y que deben ser asumidos por toda la administración pública, la Ley del Organismo Ejecutivo en su Arto. 4, establece: “El fin supremo del Estado es el bien común y las funciones del Organismo Ejecutivo han de ejercitarse en orden a su consecución y con arreglo a los principios de solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.”

1.6.2. Los Resultados a nivel estratégico

En la GpR los resultados son de desarrollo y representan cambios positivos en la realidad problemática de la población y son el referente al cual deben contribuir los bienes y servicios que se generan a través de las instituciones públicas. Para definir los resultados estratégicos en el PEI, se retoman las conclusiones del análisis situacional, en cuanto a los problemas centrales y las causas inmediatas que existen dentro del área del mandato institucional y se procede a redactar los problemas en positivo. De esta manera, los problemas centrales se convierten en los resultados finales de la Institución.

Los resultados se definen en función de lo que se espera alcanzar y se expresan como los cambios positivos cuantitativos o cualitativos que se esperan lograr en las condiciones de la población.

1.6.3. Productos (bienes y/o servicios estratégicos)

Definir los bienes y servicios es el siguiente paso y es importante porque ellos representan la aportación de las instituciones de la administración pública para cambiar una situación socioeconómica de la población y avanzar hacia el logro de resultados. En la gestión para resultados, los productos (bienes y/o servicios). En el PEI solo se trabajarán los bienes y/o servicios que son estratégicos, entendiendo como tales aquellos que la institución entrega a los usuarios y que son los que más aportan a los resultados esperados. Los otros tipos de servicios se retomarán en el Plan Operativo Multianual (POM) y en el Plan Operativo Anual (POA) y serán explicados cuando se aborde el mismo.

En la Gestión por Resultados, se denominan bienes y servicios (productos) a los que la institución entrega a la sociedad, ambiente u otra institución para contribuir al logro de los resultados estratégicos priorizados por el gobierno. En consecuencia el catálogo de bienes y servicios de una institución se deriva de aquellos bienes y servicios que más aporten a los resultados. Asimismo, la identificación de los bienes y servicios y la determinación de su costo unitario es una excelente forma de vincular los planes y los presupuestos y asegurar que ambos están orientados al logro de resultados. Las instituciones generan bienes y servicios, a través de procesos que realizan sus centros de gestión y que agregan valor a la combinación de insumos (recursos humanos y recursos materiales). En el caso de los bienes, poseen la característica de ser tangibles, tal es el caso de la infraestructura. Por otra parte, hay servicios que son intangibles, por ejemplo, la regulación de la contaminación por emisiones de gases de efecto invernadero.

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

1.6.4. Prioridades y estrategias

Los resultados y las metas que se persiguen lograr en el largo plazo deben tener una priorización en términos de expresión territorial y poblacional (ver ficha básica de resultados). Por ejemplo, la meta nacional para el 2015 en el caso de la tasa de mortalidad materna, es bajar a 55 las muertes maternas por cada 100,000 nacidos vivos. En el 2007 este indicador se situó en 136 en Guatemala y 20 de los 22 departamentos de Guatemala estaban por encima de la meta hasta con valores que llegaron a 302. Estos departamentos con niveles agudos de mortalidad materna demandan priorizar las intervenciones de manera proporcional a la magnitud de las brechas que presentan en relación con la meta.

II. Plan Operativo Multianual -POM-

Implica formular un plan operativo multianual que sirve como orientador multianual (3 años) para el quehacer institucional y funciona como el eslabón que permite vincular el marco estratégico del PEI con la planificación anual de la institución, ubicando la programación operativa de las instituciones del marco presupuestario multianual de la Nación. El POM contiene dos elementos básicos:

El plan multianual (POM): es de carácter indicativo, que sirve de guía de la política institucional de mediano plazo y opera como el marco referencial del plan operativo anual, para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos.

Contiene la definición en términos operativos de los resultados institucionales.

- Contiene la definición de los productos y servicios de la Institución: terminales, intermedios, centrales y de apoyo.
- Contiene el análisis de la cadena de producción institucional.
- Contiene el costeo de los productos y servicios que la Institución ofrece a la población.
- Articula los planes operativos institucionales con el Presupuesto Multianual del Ministerio de Finanzas Públicas, facilitando una programación de los resultados de maduración plurianual en términos realísticos.

El POM es de carácter indicativo, que sirve de guía de la política institucional de mediano plazo y opera como el marco referencial del plan operativo anual, garantizando el cumplimiento de resultados esperados de la institución. Procura superar las limitaciones que tiene el POA, que está forzosamente determinado por el año calendario.

La formulación del POM demanda, en cambio al POA, situarse más allá de la coyuntura inmediata. Por eso, la necesidad de tener que elaborarlo constituye de por sí un estímulo para pensar en los motivos que causan los problemas a resolver para lograr los resultados esperados y tomar aquellas decisiones que requieren un horizonte plurianual, vinculándolas más estrechamente con los resultados estratégicos emanados del plan estratégico institucional.

Aparte de funcionar como enlace entre la visión estratégica y la planificación operativa anual, el POM permite posicionar la planificación institucional dentro del Marco Presupuestario Multianual (PM) del Ministerio de Finanzas Públicas, que contiene la distribución entre las instituciones públicas y de los recursos financieros del Estado que se prevén recaudar en un período de 3 años. El POM, enmarcado en un PM, facilita el logro de los resultados de desarrollo de maduración plurianual y reduce la incertidumbre de las instituciones respecto a las asignaciones de mediano plazo. El cumplimiento de estos resultados de desarrollo

por lo general insume más de un año y, por su mayor alcance temporal, el POM está en condiciones de exponer de una manera más adecuada las relaciones entre los resultados, la producción terminal de las instituciones y las inversiones requeridas.

Por ejemplo, una política de relanzamiento del programa de lucha contra la fiebre aftosa cuyo resultado final sea el logro en el tercer año de avance del programa la declaración de “país libre de aftosa y sin vacunación”, puede demandar en el primer año la realización de una inversión por una sola vez de equipos, elementos de control y rodados, y en el segundo y tercero solamente acciones de vacunación y de mantenimiento de los controles sanitarios. En este caso, no existe una perfecta sincronía entre la verificación del cumplimiento del resultado final con los productos y servicios y el nivel del gasto del primer año. Esto se podrá comprobar recién en el tercero. Siguiendo con este ejemplo, en el POM se construirá el sendero multianual de los productos, servicios y sus gastos en correlación con el resultado esperado.

Sistema de Seguimiento: a nivel del POM, se construye un modelo con un número limitado de indicadores que se focalizan en la parte media y baja de la cadena causal, cubriendo desde la medición de insumos, productos, y los resultados.

III. Plan Operativo Anual -POA-

Es el proceso de la formulación de un plan operativo anual, siendo este el documento legal de gestión operativa que refleja los detalles de los productos y servicios que la Institución tiene programada realizar en un año y que que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para la producción de bienes y servicios, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

El plan operativo anual: es la herramienta concreta de gestión operativa de la planificación estratégica y multianual que explicita los resultados estratégicos de la institución en un plan de acción institucional de corto plazo.

- Contiene la cartera de los productos, servicios y actividades que la Institución tiene programada ofrecer a la población.
- Contiene las metas anuales de gestión y permite identificar y medir los costos de los productos y servicios, tanto unitariamente como a nivel general.
- Contiene la programación anual de la entrega de bienes y servicios por Centro de Gestión de la Institución.
- Contiene la programación anual de los costos de la entrega de bienes y servicios por Centro de Gestión de la Institución.

El Plan Operativo Anual Institucional es el documento de gestión operativa que refleja los productos, servicios y actividades que la Institución tiene programado realizar en un año. El POA es la culminación del detalle del PEI y del POM y en este sentido es el plan concreto de acción institucional de corto plazo donde se confeccionan los productos y servicios en términos de unidades físicas, se calculan los costos sobre el volumen de servicios que se espera producir en el año tomando como referencia el techo presupuestario y se distribuyen los recursos financieros necesarios en función de prioridades temáticas, territoriales, de género y etnia.

Es la base de la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas planteadas. De esta forma, el POA establece los coeficientes de rendimiento de los recursos que permiten medir la eficiencia con que se utilizan.

Sistema de Seguimiento: a nivel del POA, el seguimiento se concentra en la medición de un número limitado de indicadores que se focalizan en la parte baja

de la cadena causal, cubriendo principalmente la medición de los insumos y productos.

IV. Seguimiento a nivel estratégico y operativo

El seguimiento a nivel estratégico, se concentra en la medición de los resultados obtenidos a través de la cuantificación de indicadores de resultado (efecto e impacto) que forman parte de una cadena causal de indicadores. El seguimiento de estos indicadores dará las pautas sobre cuellos de botella existentes en el logro de los resultados estratégicos de las instituciones y a raíz de este seguimiento, se puede decidir aplicar metodologías específicas de evaluación para profundizar los problemas señalados (evaluación rápida a través de entrevistas, mini-encuestas, grupos focales, técnicas participativas, evaluación de impacto, etc.) y buscar soluciones.

4.1. Cadena causal de indicadores

Para dar un seguimiento basado en resultados, es necesario que el proceso de seguimiento sea estructurado de tal manera que cubra la totalidad de la cadena causal: desde insumos, vía productos (bienes y servicios) hacia resultados (efectos e impactos).

4.2. Tipos de indicadores

Indicadores son los instrumentos que nos indican tanto cuantitativa como cualitativamente el cambio que se espera lograr en el tiempo, el cual puede ser expresado en términos de medidas, comparaciones, rendimientos, porcentajes, índices, opiniones entre otros, que preferiblemente indiquen cantidades. Se acostumbra distinguir 4 tipos de indicadores que en su conjunto cubren los eslabones de la cadena causa: insumo, producto, efecto e impacto.

Los indicadores de insumos y productos se conocen como indicadores de gestión y los indicadores de efecto e impacto como indicadores de resultado.

i. Un indicador de insumo refleja el uso o consumo de los recursos físicos, financieros y humanos utilizados en el proceso de la producción de los bienes y servicios. El seguimiento a los insumos generalmente se ubica en la esfera de control interno de las instituciones, y los indicadores de insumos son la base de la evaluación de la productividad institucional.

ii. Un indicador de producto se refiere a los bienes y servicios generados por las instituciones públicas y se enfoca básicamente en aspectos como la capacidad de atención a la demanda, la provisión de los bienes y servicios entregados a la población. Los indicadores de producto son las típicas herramientas de evaluación presupuestaria, ya que pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos) y son fácilmente relacionables con las asignaciones presupuestarias destinadas a la adquisición de insumos. Indicadores de producto pueden ser de volumen de producción que se refieren a la meta de los bienes y servicios a producir; de cobertura que expresan que porción de la población, territorio, etc, que es necesario atender se está atendiendo con las metas de producción; de calidad del servicio regularmente pueden medirse cuando existen parámetros o normas.

iii. Un indicador de efecto mide los cambios que, por efecto de la intervención, se han inducido en las condiciones de los beneficiarios directos o en el entorno en el cual los mismos se desenvuelven.

iv. Un indicador de impacto refleja el ámbito de control de mayor nivel, en donde se verifica el efecto y la pertinencia de las políticas públicas; los indicadores de impacto se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y consecuentemente, en la solución del problema asociado. El control y

seguimiento del impacto de las políticas públicas es un esfuerzo complejo y generalmente de carácter multi-institucional o sectorial.

V. Instrumentos de planificación con enfoque de resultados

5.1. Definición e identificación de resultados en la planificación de las municipalidades

a) Definición

Sujeto (población objetivo)	Hogares del municipio
Tema (Qué se va a hacer o qué se va a cambiar?)	Tratamiento y disposición de desechos sólidos
Meta (Cuánto se va a hacer?)	Incrementar el número de hogares saludables
Temporalidad (en cuánto tiempo?)	2012-2016
Territorialidad (donde se desarrolla la intervención (municipio, departamento, región))	19 municipios de Sololá
Indicador (Cómo se va a medir?)	De 1,000 a 6,000 hogares

Fuente: metodología de SEGEPLAN 2012

b) Planificación

RESULTADO	PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	ACCIONES	INSUMOS
Para el 2016 se habrá incrementado el número de hogares saludables del municipio.	Tratamiento y disposición de desechos sólidos	Tonelada métrica	Recolección de desechos sólidos	Recursos humanos
			Clasificación de desechos sólidos	Recursos materiales
			Tratamiento de desechos sólidos	Recursos financieros

			Disposición de desechos sólidos	
			Limpieza del municipio	

5.2. Análisis de mandatos

Mandato	Fuente (base legal, reglamento y otra)	Requerimiento clave	Efectos sobre la organización	Demandas/expectativas

5.3. Análisis de políticas

Política de Desarrollo K'atun	Política multisectorial/transversal	Política sectorial/institucional

5.4. Análisis de actores

Actor	Interés/mandato	Funciones/roles	Jerarquización del poder		
			Alto	Medio	Bajo

5.5. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

POTENCIALIDADES	DESAFÍOS	RIESGOS	LIMITACIONES
-----------------	----------	---------	--------------

Se aprovechan fortalezas y oportunidades	Se aprovechas oportunidades para enfrentar debilidades	Se aprovechas fortalezas para amortiguar amenazas	Se aprovechan las acciones de seguimiento y observación para delimitar las limitantes
--	--	---	---

5.6 Instrumento de planificación

Resultados: _____

Población elegible: _____

Producto/subproducto	Unidad de medida	Meta	Costo unitario	Costo total	Indicador

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 1 Congreso de la República. Constitución Políticas de la República.
- 2 Congreso de la República. Código Municipal y sus reformas Decreto 12-2012.
- 3 Congreso de la República. Ley General de Descentralización Decreto 14-2002.
- 4 Congreso de la República. Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Decreto 11-2002.
- 5 Secretaría de Planificación y Programación SEGEPLAN. Guía operativa de planificación, en el marco de gestión por resultados de desarrollo Segeplán 2012 por Johannes Amse.
- 6 Cardona Recinos, Rokaël. Los gobiernos locales y la descentralización del Estado en Centroamérica. Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- 7 Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP- Experiencias de Municipios Democráticos, Proyecto Tinamit.
- 8 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- Plan estratégico 2008-2012.
- 9 Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-. Manual de Formulación de Presupuesto Anual y Multianual.

10 Escuela de Gestión Pública -UMG- Programa Municipios para el Desarrollo Local. Administración Municipal Moderna en Guatemala 2012.

11 Guerrero Omar-Universidad Nacional Autónoma de México Teoría Administrativa del Estado.

12 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009/2010.

13 Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala -ANAM-. Guía del Gobierno Municipal 2011.

14. Secretaría de Planificación y Programación -SEGEPLAN- Plan Nacional K'atun, Nuestra Guatemala 2032.

15. Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala 2013.

16. Secretaría de Planificación y Programación. Ranking de la gestión municipal 2013.

17. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo 2009.

ANEXO



**INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



CUESTIONARIO PARA DIRECTORES(AS) MUNICIPALES DE PLANIFICACIÓN -DMP-

Objetivo: analizar la efectividad de las Direcciones Municipales de Planificación -DMP- en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de Planes Estratégico y Operativo de las municipalidades para el desarrollo de los municipios de Sololá.

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

SECCIÓN I INFORMACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y FUNCIONES

1.1 ¿La DMP cuenta con su propio organigrama para el cumplimiento de funciones?

SI NO

1.2 ¿Está integrado el personal acorde a organigrama y funciones?

SI NO

1.3 ¿La DMP cuenta con mobiliario y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

SI NO

SECCIÓN II INFORMACIÓN DEL-DIRECTOR-A MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN

2.1Cuál es su profesión: Maestro Perito Contador Licenciatura Otra

Si marca otra indique cuál es: _____

2.2 Tiempo de ejercer el puesto: 1-2 años 3-4 años 5-6 años 7 y más

Si tiene meses marque otro por favor: _____

2.3 No. de personas que dirige: 2-3 4-6 7-8 9 y más

Si dirige personas indique cuántas mujeres y cuántos hombres: _____

SECCIÓN III INFORMACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

3.1 ¿La DMP aplica metodología del modelo de gestión por resultados en la planificación de la municipalidad?

SI NO

3.2 ¿La municipalidad cuenta con plan estratégico orientado a resultados?

SI NO

3.3 ¿La municipalidad cuenta con plan operativo multianual y anual orientado a resultados?

SI

3.4 ¿La Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM- participa activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?

SI NO

3.5 ¿La DMP cuenta con herramienta para el seguimiento y evaluación de planes estratégico y operativo de la municipalidad?

SI NO

3.6 ¿Usted ha recibido orientación técnica relacionada a sus funciones?

SI NO

3.7 ¿Usted hace uso de los sistemas informáticos (SIAF, SIGES, SICOIN GL entre otros) para el cumplimiento de sus funciones?

SI NO

3.8. El concejo municipal participa activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?

SI NO

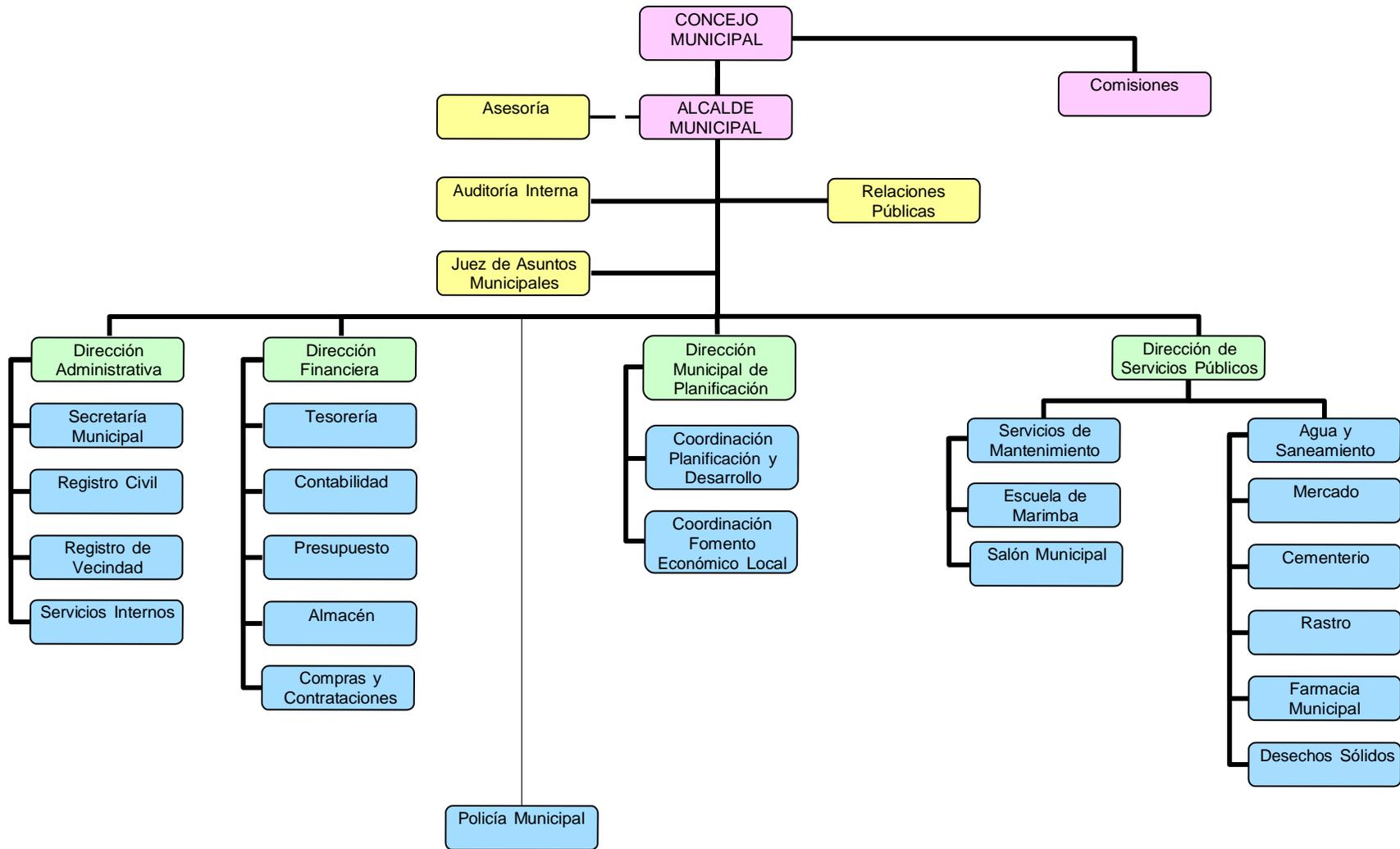
3.9 ¿Los consejos de desarrollo participan activamente en el proceso de planificación de la municipalidad?

SI NO

3.10 ¿Cree que necesita capacitación para la aplicación metodológica del modelo de gestión por resultados en el proceso de planificación de la municipalidad?

SI NO

ORGANIGRAMA GENERAL



DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN

