



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo

**IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO
MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN**

Licda. Ana Victoria Quelex Chajon

Asesorada por el M.A. Lic. Luis Alberto Santos Quiñonez

Guatemala, enero 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO
MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LICDA. ANA VICTORIA QUELEX CHAJON
ASESORADA POR EL M.A. LIC. LUIS ALBERTO SANTOS QUIÑONEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO

GUATEMALA, ENERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE DEFENSA DE TESIS

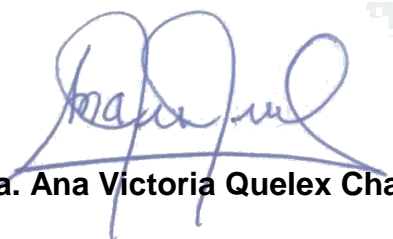
DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
EXAMINADORA	Mtra. Licda. Alma Leticia Maldonado Mérida
EXAMINADOR	Mtro. Lic. Luis Alberto Santos Quiñonez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez.

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 29 de enero de 2022.

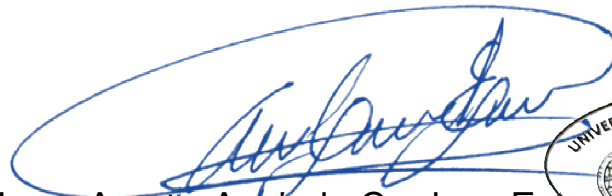


Licda. Ana Victoria Quelex Chajon

LNG.DECANATO.OI.138.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN**, presentado por: **Licda. Ana Victoria Quelex Chajon**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana



Guatemala, enero de 2023

AACE/gaoc



Guatemala, enero de 2023

LNG.EEP.OI.138.2023

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

“IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN”

presentado por **Licda. Ana Victoria Quelex Chajon** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo**; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todas”



Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

Guatemala, 21 de septiembre de 2022.

M.Sc. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC
Presente

Estimado Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** del trabajo de graduación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACIÓN”**, de la estudiante **Ana Victoria Quelex Chajon** quien se identifica con número de carné **9118155** del programa de **Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo**.

Con base en la evaluación realizada hago constar que cumple con la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el **Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014**. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,

M.Sc. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
Coordinador
Área de Desarrollo Socio Ambiental y Energético
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC



Guatemala, 06 agosto 2022.

**Ingeniero M.Sc.
Edgar Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería USAC
Ciudad Universitaria, Zona 12**

Distinguido Ingeniero Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesor del trabajo de graduación de la estudiante Ana Victoria Quelex Chajon, carné número 9118155, cuyo título es **"IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE PLANIFICACION EN EL INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE GESTIONES DE PLANIFICACION"**, para optar al grado académico de Maestra en Gestión de la Planificación para el Desarrollo, he procedido a la revisión del INFORME FINAL y del ARTÍCULO.

En tal sentido, en calidad de asesor doy mi anuencia y aprobación para que la estudiante en mención, continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,



Lic. Luis Alberto Santos Quiñonez
COL. 1.897

**Lic. Luis Alberto Santos Quiñonez
Maestro en Artes en Ingeniería para el Desarrollo Municipal
Colegiado No.1897**

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por la bendición de alcanzar una meta más en la vida.
Mis padres	Eligio Quelex y Santos Chajon. (q.e.p.d.) Que este logró sea un reconocimiento a sus sacrificios.
Mi esposo	Juan Rene Uz García. Por su apoyo.
Mis hijas	Karen Analuisa, Victoria Alexandra y Jazmín María Reneé Uz Quelex. Que sea un estímulo para alcanzar sus metas.
Mis hermanas	Marta Estela, María Cristina y Margarita Quelex Chajon, Por su amor y comprensión.
Mis suegros	Nazario Uz y Gilberta García Chet. Por su cariño y apoyo en todo momento.
Mi Familia	Con aprecio y cariño

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Por formarme como profesional.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme conocimientos y permitir
lograr otra meta.

SEGEPLAN

Por el apoyo brindado.

INFOM

Quien abrió sus puertas para
desarrollarme como profesional.

Mis compañeros de Maestría

Por su ayuda y experiencias.

**Mi asesor de Trabajo de
Graduación**

Por sus conocimientos y ayuda.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XIII
OBJETIVOS.....	XIX
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO	XXI
INTRODUCCIÓN	XXV
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. Estudios Previos.....	1
1.2. Antecedentes.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Planificación.....	9
2.1.1. Planificación Estratégica.....	10
2.1.2. Plan Institucional.....	11
2.1.3. Sistema Nacional de Planificación	12
2.1.4. Plan de Desarrollo.....	13
2.1.5. Inconvenientes por la falta de planificación.....	14
2.2. Herramientas de Planificación Institucional.....	16
2.2.1. Plan Estratégico Institucional –PEI-	16
2.2.2. Plan Operativo Multianual	17
2.2.3. Plan Operativo Anual	18
2.3. Diagnóstico y Situación actual de entidades.....	19

2.4.	Relevancia de la Unidad de Planificación.....	20
2.5.	Cambios en la organización de la Unidad de Planificación.....	21
2.6.	Organización Comunitaria.....	24
2.7.	Elaboración de Manuales.....	25
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	27
3.1.	Análisis de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística.....	28
3.2.	Análisis del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística.....	35
3.2.1.	Funciones de la Dirección de Información y Estadística	35
3.2.2.	Resultados obtenidos en el cuestionario para el Análisis del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística	39
3.3.	Diagnóstico para creación de la Unidad de Planificación y propuesta de actividades para el Manual de Funciones.....	41
3.3.1.	Diagnóstico Unidad de Planificación	41
3.3.2.	Propósito para la Unidad de Planificación.....	43
3.3.3.	Propuesta de Organigrama para la Unidad de Planificación	44
3.3.4.	Funciones para la Unidad de Planificación	49
3.3.5.	Aspectos que deberá llevar un Manual de Organización de Funciones -MOF-	53
3.3.6.	Perfiles de Puestos para la Unidad de Planificación	54
3.3.7.	El Manual de Procedimientos	55
3.3.8.	Porcentajes obtenidos en el cuestionario respecto al diagnóstico de la Unidad de Planificación	57

4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
4.1.	Interpretación de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística.....	61
4.2.	Indagación sobre el tema del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística.....	65
4.3.	Análisis del Diagnóstico realizado para la creación de la Unidad de Planificación y propuesta de actividades para el Manual de Funciones.....	68
	CONCLUSIONES	75
	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS	79
	ANEXO	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama de Puestos, Dirección de Información y Estadística 30
2. Diagrama del flujo para el proceso de la Unidad de Planificación 42
3. Organigrama de Puestos, Unidad de Planificación 47

TABLAS

- I. Puestos laborales de la Dirección de Información y Estadística.....32
- II. Funciones de la Dirección de Información y Estadística.....37
- III. Requisitos a cumplir para la Unidad de Planificación.....54
- IV. Preguntas del cuestionario para la Unidad de Planificación.....57

GLOSARIO

COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo.
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo.
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.
Contexto	Situación a partir de la cual se considera un hecho, para una organización es el conjunto de circunstancias que condicionan el desempeño de la misma.
Diagnóstico	Evaluación que sirven para determinar la situación de algún aspecto del municipio, o de una comunidad, por ejemplo, de los recursos naturales, de los sistemas de producción, de la educación, salud, entre otros.
DIE	Dirección de Información y Estadística.
Eficacia	Refleja en qué medida se espera alcanzar o ha sido alcanzado el objetivo específico de un proyecto, teniéndose en cuenta, tanto el nivel de logro como los períodos temporales para hacerlo. La eficacia es un término que indica la contribución de un proyecto al logro de su objetivo específico.

Eficiencia	Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado.
Evaluación	Es el significado o el valor que se le proporciona a un proceso sistemático al culminar cierta actividad o el rendimiento que se tiene.
Funciones	Especificación de las tareas de la unidad administrativa que forman la estructura orgánica.
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública.
INFOM	Instituto de Fomento Municipal.
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas.
Monitoreo	Es un proceso continuo y sistemático por el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de alguna actividad, identificando logros, debilidades y en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas.
ODS	Objetivos para el Desarrollo Sostenible.
Organigrama	Representación gráfica de la estructura orgánica, como está integrada, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

PE	Planeación Estratégica.
Planes	Recogen lo que se quiere hacer, en un tiempo determinado. Pueden ser de corto plazo (un año o menos), de mediano plazo (de 2 a 5 años), o de largo plazo (mayores de 5 años).
Planificar	Procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseñan las acciones que deben realizarse, para lograr determinados objetivos.
POA	Plan Operativo Anual.
POM	Plan Operativo Multianual.
Sede Regional	Oficina donde se desarrollan algunas actividades del Instituto de Fomento Municipal y que atienden a las municipalidades que pertenezcan a la región.
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y de Programación de la Presidencia.
SINACIG	Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental.
SNP	Sistema Nacional de Planificación.
UP	Unidad de Planificación.

UNEPAR

Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos
Rurales.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene como propósito mejorar las gestiones de planificación y las funciones que establece el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, cuyas actividades son sumamente importantes en el Instituto de Fomento Municipal, a través de la creación de una nueva sección que se llamara Unidad de Planificación, que formará parte de su estructura administrativa y que se dedique plenamente a actividades sobre temas de planificación, para ello conlleva el ordenamiento administrativo, gestiones para el recurso humano incluyendo nuevas funciones, y capacitaciones constantes, para obtener resultados satisfactorias para las metas propuestas y cumpliendo con todo lo requerido según lo establecido en la legislación guatemalteca así como lo solicitado por el ente rector de planificación, que es SEGEPLAN y lo requerido por MINFIN, en lo que corresponde a la Gestión por Resultados.

Se hace necesario establecer un nuevo enfoque para la Unidad de Planificación y las acciones que permitan su creación para desvanecer la problemática. Con esta situación se desea mejorar las condiciones de trabajo para los empleados en vista de que por la falta de personal los que actualmente laboran en la Dirección de Información y Estadística, que realiza actividades de planificación, tienen sobrecarga de trabajo.

Se realiza un análisis de los datos obtenidos, a través de la observación, la documentación, cuestionario y como resultado se obtiene la necesidad de separar funciones de la Dirección de Información y Estadística para poder

cumplir con las establecidas para esta dirección que forma parte del área de estudio.

La propuesta elaborada pretende dar una visión general de lo que sería la Unidad de Planificación, para mejorar la organización del personal, así como la del Instituto de Fomento Municipal y también el cumplimiento de las funciones establecidas para la Unidad de Planificación. Los resultados obtenidos reflejan que se debe utilizar diferentes estrategias para lograr implementación de la Unidad de Planificación y algunos beneficios a obtener será el asesoramiento para las autoridades del INFOM, a los programas, unidades ejecutoras y direcciones, así como el personal que laborará en esta Unidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de una Unidad de Planificación en el Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, que se encargue de las gestiones de planificación, seguimiento y evaluación de metas físicas-financieras así como funciones establecidas en la Ley Orgánica del Presupuesto y que la Dirección de Información y Estadística está realizando la mayoría de las funciones que le corresponden a esta unidad, la institución se ve afectada ya que las autoridades no cuentan con el apoyo en la toma de decisiones referente a los avances o producción.

En relación a lo indicado la finalidad del Instituto es promover el desarrollo de los municipios, a través de asistencia técnica, administrativa, financiera y no contar con una Unidad de Planificación fortalecida y legalmente constituida, impide implementar nuevas estrategias para el alcance de los objetivos.

- Contexto General

El Instituto de Fomento Municipal está formado por diez sedes regionales (región central, Verapaces, Petén, Jutiapa, Mazatenango, Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché, San Marcos y Zacapa); cuatro unidades ejecutoras que son 201 Unidad de administración financiera, 209 Programa de Agua potable y saneamiento rural, 301 Programa Fondo Nacional UNEPAR y 306 Programa de agua potable y saneamiento para el Desarrollo Humano Fase I, tiene a su cargo cuatro programas presupuestarios 01 Actividades Centrales, 11 Asistencia Crediticia a las Municipalidades, 12

Asistencia y Servicios Técnicos Municipales, 13 Fortalecimiento Municipal y 14 Prevención de la Desnutrición Crónica y se hace necesario contar con una unidad encargada de la planificación de las actividades de la Institución.

La institución se ve afectada por este fenómeno con la vigencia del Acuerdo Gubernativo No. 540-2013, reglamento de la ley Orgánica del Presupuesto, donde se establece la creación, las competencias y funciones. Dentro de la estructura administrativa del Instituto de Fomento Municipal, se encuentra la Dirección de Información y Estadística que cuenta con el siguiente elemento humano: director, secretaria, supervisores e investigadores cualitativos y cuantitativos.

Con la implementación de Gestión por Resultados en la Administración Pública, el gobierno de la República de Guatemala por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) y del Ministerio de Finanzas Públicas, promueven cambios importantes en la gestión pública y las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos con los Resultados Estratégicos de Gobierno. El INFOM no es la excepción y debe cumplir con la implementación de la metodología de Gestión por Resultados. Es importante indicar que los programas de la institución atienden varios productos, como el otorgamiento de créditos, capacitaciones, asistencia técnica y obras de infraestructura.

- Descripción del Problema

El Instituto de Fomento Municipal no cuenta con una Unidad de Planificación legalmente instituida y fortalecida, lo que dificulta el logro de los objetivos, metas de producción y esto afecte la eficacia y la eficiencia que se desean en el tema de planificación, lo que muestra debilidades y deficiencias en

las gestiones y tareas. Por lo anterior es necesario establecer las gestiones de planificación están afectando a la institución y comprobar si, con los cambios propuestos, se solventan las necesidades existentes.

Se identifican con el tema propuesto algunos hallazgos tales como: poca capacidad para lograr objetivos, metas de producción, debilidades y deficiencias en las gestiones para la toma de decisiones de las autoridades y las ineficacias en las actividades del personal involucrado. Esto da origen a algunas consecuencias como; baja productividad por no cumplir metas y compromisos adquiridos por la institución, poco apoyo a las autoridades institucionales en la toma de decisiones sobre los avances en las metas físicas y financiera de la producción, las deficiencias en gestiones de planificación y funciones establecidas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

- Formulación del Problema

- Pregunta central

¿Qué cambios se deben implementar y aplicar dentro de la estructura organizacional y actividades, para que la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal, esté formalmente constituida y que cumpla con sus competencias, fines y funciones?

- Preguntas auxiliares

Para responder a esta interrogante se deberán contestar las siguientes:

- ¿Qué acciones se deben implementar para mejorar en las gestiones que se realizan en la actualidad en la Dirección de Información y Estadística del Instituto de Fomento Municipal?
 - ¿Definir cuáles son actualmente las atribuciones de la Dirección de Información y Estadística debido a que su función principal no es el tema de planificación?
 - ¿Qué estrategias se deben implementar para hacer eficiente las actividades técnicas y administrativas de la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal?
- Delimitación del problema

En el Instituto de Fomento Municipal es importante la creación y fortalecimiento de la Unidad de Planificación, así como la capacitación de personal que la conformará, establecer incentivos económicos al personal que actualmente ejerce las funciones de planificación o si se considera oportuno la contratación de nuevos elementos humanos, actualización de manuales de funciones, para lograr un mayor rendimiento en las actividades asignadas a la Unidad de Planificación en el menor tiempo posible.

Se efectuarán nuevos procesos y estrategias para la Unidad de Planificación y así mejorar las actividades. Para obtener cambios relevantes en los resultados deseados por la institución. Esto lleva a plantear la pregunta principal de este estudio: ¿Qué cambios se deben hacer dentro de la estructura organizacional y actividades, para que la Unidad de Planificación del Instituto de

Fomento Municipal, esté formalmente constituida y que cumpla con sus competencias, fines y funciones?

Para lo cual se hace un análisis documental que tomará de base para la investigación a la dirección de Información y Estadística del Instituto de Fomento Municipal sede central, que se localiza en la 8va. calle 1-55 zona 9, asimismo, se considera que la investigación se realizará del mes de septiembre 2021 al mes de agosto 2022, fecha en la que se entregará el informe final.

OBJETIVOS

General

Determinar los factores de implementación y fortalecimiento de la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal, para mejorar las estrategias y las gestiones de planificación.

Específicos

1. Efectuar análisis de la situación actual de las actividades que realiza la Dirección de Información y Estadística y la incidencia que se tiene en las gestiones de planificación.
2. Identificar el manual de atribuciones de las actividades que actualmente se realizan en la Dirección de Información y Estadística, para atender temas de planificación.
3. Establecer cambios en las atribuciones o actividades del personal para la Unidad de Planificación ya establecidas y la actualización del manual de atribuciones.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

- Características del estudio

El presente trabajo de graduación se realizó con enfoque de tipo mixto cuantitativo y cualitativo, ya que se pretendió como primer punto revisión de literaturas respecto al estudio, observaciones en la institución, recolección de datos, elaboración de reportes, diagnósticos, elementos humanos y conclusiones, con recolección de datos, en algún momento se harán cálculos matemáticos donde intervengan porcentajes para su interpretación. Todo lo anterior se realizará respecto a la eficiencia y eficacia de la Unidad de Planificación para alcanzar los objetivos planteados del Instituto de Fomento Municipal.

El alcance de esta investigación no comprobará una hipótesis, debido a que es de tipo descriptivo ya que se analizó una serie de conceptos que llevarán al planteamiento de posibles soluciones. El diseño que se adoptará será no experimental, pues la información que se obtendrá del tema Implementación de la Unidad de Planificación en el Instituto de Fomento Municipal para el fortalecimiento de gestiones de planificación y funciones establecidas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, se analizará en su estado original sin ninguna manipulación, además será de tipo transversal, pues se estudiará tomando su principal característica, la recolección de datos en un único momento de tipo descriptivo.

- Unidades de análisis

La población en estudio será la Dirección de Información y Estadística, del Instituto de Fomento Municipal que realiza algunas actividades que le corresponden a planificación, lo que afecta su labor, para lo cual se analizó las actividades y atribuciones, que se realiza por medio de entrevistas, cuestionario y documentos.

- Variables

Las variables o apreciaciones que frecuentemente suceden en este estudio son: la poca capacidad para lograr objetivos y metas, la deficiencia en las gestiones y las debilidades en las funciones del personal, los factores de incidencia y no cumplir con compromisos institucionales, las que sirvieron de parámetro para establecer las condiciones actuales de la Unidad de Planificación y se utilizó para documentar el trabajo de investigación.

- Fases del estudio

A continuación, se presentarán las fases que se desarrollaron en el estudio.

- Fase 1: exploración bibliográfica

En la primera fase se realizó consulta de bibliografías relacionadas con el tema, con el objeto de enriquecer los conocimientos y comenzar con la investigación, algunos de los conceptos importantes son la planificación, dependencia de estado, Unidades de Planificación, monitoreo y seguimiento, atribuciones, empleados, estructura administrativa, sueldos y otras variables.

- Fase 2: gestión o recolección de la información

En la segunda fase se recolectará toda la posible información relacionada con el tema en estudio, que servirá de base para consulta y su respectiva redacción y que esto permita enriquecer los conocimientos sobre el tema y organización de la Unidad de Planificación, sus atribuciones para estar bien fortalecida y formalmente creada y con ello alcanzar los objetivos de la institución.

- Fase 3: análisis de información

En la tercera fase se realizará un análisis de todas las bibliografías, leyes actualizadas que se relacionan con la investigación, es decir toda la información localizada sobre el tema, que permita su implementación y fortalecimiento para que las autoridades utilicen dicha información en la toma de decisiones.

Por la cantidad de información que se encontró se analizó para determinar la calidad y utilidad de la información sobre el tema y constatar si cumple con los propósitos para la elaboración del trabajo.

- Fase 4: interpretación de información

En la cuarta fase se realizó la interpretación de la información relacionada al tema, explicando el significado de los datos encontrados, obtenidos y analizados, con el cual se interpretó y explicó la misma en conjunto, para que forme parte del trabajo de investigación, es importante que la interpretación sirva para enriquecer los conocimientos y establezca la base para la elaboración escrita del trabajo de investigación, que formará parte de los temas propuestos y esperar con ello que la Unidad de Planificación funcione

con sus formalidades legales así como que personal identifique claramente sus atribuciones.

- Fase 5: divulgación

Para la quinta fase y final, luego de haber investigado, consultado, consolidado, interpretado y analizado la información, se tiene una mejor visualización de los resultados sobre los conocimientos adquiridos en especial sobre las variables que afectan la creación de la Unidad de Planificación. Los resultados se divulgan y se comunican de manera práctica, dándolos a conocer a través del informe final de la investigación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación se realiza de acuerdo al diagnóstico en la organización administrativa de la Dirección de Información y Estadística del Instituto de Fomento Municipal y la necesidad de la creación de otro departamento cuyas funciones principales atiendan temas de planificación, ya que se carece de una adecuada gestión sobre ello, lo que representa una deficiencia en el Instituto de Fomento Municipal, siendo una institución estatal, autónoma, creada en el Decreto Número 1132 de Organismo Legislativo, Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal y su principal actividad es la de apoyar a las municipalidades de la República de Guatemala, con el otorgamiento de asistencia crediticia, asistencia técnica y administrativa y satisfacer las necesidades de los municipios.

El propósito del trabajo de graduación busca cumplir con el propósito de estructurar y crear una Unidad especializada en temas de planificación, para lograr que sus atribuciones sean eficaces y eficientes. Esta necesidad se ubica en la línea de investigación de Planificación Estratégica, Operativa y Gestión para el Desarrollo. Por tratarse de un inconveniente en una institución estatal se relaciona con la literal a) gestión para resultados en el ámbito público en el desarrollo.

Con la creación y fortalecimiento de la Unidad de Planificación, se pretende obtener resultados satisfactorios en los temas de planificación y cumplimiento de la legislación guatemalteca que se relacione con las operaciones y herramientas utilizadas en la gestión por resultados que incluye planificación estratégica, la programación de metas físicas de la producción,

ejecución presupuestaria, monitoreo y evaluación, correspondiente al instituto; se utilizarán herramientas que consistirá en coordinar, ejecutar, asesorar, planificar y programar estratégicamente todas las actividades y para que estas herramientas se cumplan se realizará un diagnóstico con el fin de implementar acciones que permitirán alcanzar las metas físicas y financieras establecidas para un período fiscal, así como los compromisos institucionales que se han adquirido. Es por ello que se realizó el presente trabajo de graduación para establecer y evaluar el estado actual de la Dirección de Información y Estadística que actualmente realiza funciones de planificación y la nueva propuesta para la creación de la Unidad de Planificación.

Al respecto el objetivo general del presente trabajo de graduación; determinar los factores que inciden en el fortalecimiento de la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal, para mejorar las estrategias y las gestiones de planificación, para poder cumplir se determinan tres objetivos específicos que permiten identificar los factores que inciden para lograr la solución del objetivo general.

Con la formalización de la Unidad de Planificación se implementarán controles para sus actividades y se detectarán debilidades para fortalecer y poder alcanzar el éxito deseado en esta nueva unidad. Se logra alcanzar los objetivos establecidos por medio de la recaudación de información, observación, revisión bibliográfica sobre el tema y el análisis de los datos obtenidos para llegar a conclusiones y luego las recomendaciones que se puedan aportar para la resolución definitiva de la problemática en la situación localizada.

El informe de graduación consta de cuatro capítulos, se desarrollaron los temas y cada una de las fases implementadas. En el capítulo uno, se presenta

el marco referencial en el que se incluyen estudios previos y antecedentes del tema. Luego en el capítulo dos, el marco teórico, que son los puntos claves en el que se desarrollará la investigación, mencionados por distintos autores que fueron utilizados y aplicados para abordar el tema principal y desarrollo de todo el trabajo de graduación.

El capítulo tres, muestra los resultados de cada una de las fases implementadas, se especifican las características de la información recolectada, entrevista realizada, cuestionario y las técnicas de investigación luego se plasma en el trabajo el análisis de la información recabada y se expone en tres temas; Análisis de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística; Análisis del manual de la Dirección de Información y Estadística que se subdivide en los temas: las funciones y la organización de la Dirección y por último Diagnóstico para la creación de la Unidad de Planificación con los subtemas: Diagnóstico, propósito, propuesta de organización en la que se propone una estructura organizacional para los empleados, funciones y perfiles que deben de cumplir.

Para obtener algunos resultados se aplicó un cuestionario al personal que labora en el Instituto de Fomento que por la naturaleza del trabajo que realizan pudo aportar datos relevantes, que evidencian la necesidad urgente de la creación de una Unidad de Planificación.

En esta fase se realizó un cuestionario aplicado al personal que labora en la Dirección de Información y Estadística, y que por la naturaleza del trabajo que realizan, pudo aportar datos relevantes, que evidencian la necesidad urgente de la creación de una Unidad de Planificación.

En capítulo cuarto, Discusión de resultados, se muestra el análisis realizado conforme a los resultados obtenidos por medio de los temas, interpretación de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística, así como la Indagación sobre el manual de funciones y el análisis del diagnóstico realizado para la creación de Unidad de Planificación y la propuesta de actividades para el manual de funciones.

Por último, se muestran las principales conclusiones finales, a las que llevó la investigación y las recomendaciones, que, según la evaluación, pueden ayudar a implementar y fortalecer esta nueva unidad, con la finalidad de mejorar el trabajo concerniente a planificación y recomendaciones a implementar para el presente trabajo de graduación.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Estudios Previos

Para el presente trabajo de investigación que se relaciona en especial con las Unidades de Planificación de una institución o entidad estatal, se toman de base algunas tesis de maestrías y documentos que se consideran que ayudarán a desarrollar el trabajo de investigación. A continuación, se mencionan algunos:

Se realizó un trabajo de graduación titulado Plan de acción para mejorar la gestión de proyectos por resultados cuando se ejecutan obras de infraestructura pública en Guatemala, según el estándar definido por el PMI, el trabajo es de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Arquitectura, tuvo por objetivo definir un plan de acción para gerentes y directores de instituciones y programas de proyectos que ejecutan obras de infraestructura pública en Guatemala, para crear una cadena de resultados que se basan en indicadores de desempeño y evaluaciones con el que obtendrán un resultado exitoso por medio de estrategias participativas y planificación operativa luego de una combinación de recursos bien utilizados; basado en la Gestión por Resultados según el estándar definido por el Project Management Institute (PMI).

El trabajo está encaminado a identificar problemas que tienen las instituciones del Estado de Guatemala, se realizó por medio de una investigación de desarrollo, utilizando los métodos explicativa y explorativa, que buscan conocer, las situaciones, costumbres y actitudes de las actividades de

las personas involucradas. Para esta investigación se tomaron como muestra los directores y gerentes de proyecto. Una de las conclusiones a las que se arribó fue que se deben utilizar las herramientas de planificación para que la gestión de proyectos se desarrolle fácilmente, siempre usando una secuencia lógica y adecuada de cada una de ellas. (Son, 2014)

Lo que da a entender la importancia de la planificación para que toda actividad se realice de la mejor manera y la relevancia entonces de la implementación de Unidad de Planificación para el debido control en temas de planificación.

Se hace necesario tener bien identificado el término de planificación estratégica por lo que el Ingeniero, Porón (2008) lo indica en la elaboración de su tesis que se llama Implementación de la Planificación Estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar Chimaltenango, tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración Financiera, cuyo objetivo general fue proponer la implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de El Tejar del departamento de Chimaltenango.

Así mismo se indica que entre las herramientas utilizadas para poder realizar el trabajo fue el método científico para aceptar o rechazar la hipótesis que se había planteado. También se indica que fueron utilizados encuestas para la elaboración de la tesis. Los temas más relevantes incluidos en la tesis relacionados a planificación son las siguientes: las características generales de la planificación, Planificación Estratégica de la municipalidad de El Tejar, Chimaltenango y la implementación de la Planificación estratégica en la municipalidad de El Tejar Chimaltenango. En una de las conclusiones de la

tesis se propuso fue la implementación del presupuesto participativo debido a que la población participa directamente en la identificación de sus necesidades y puede controlar mejor el manejo de los recursos. Es evidente que con la implementación de nuevos controles por parte de autoridades y con el uso de la planificación estratégica, se alcanzan metas establecidas.

En cuanto a, Rodríguez (2012) realizó una tesis de maestría sobre Modelo de calidad de la gestión para la administración pública de Guatemala (El caso del INAP) de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración Financiera, cuyo objetivo fue Identificar si en el INAP se cuenta con un modelo de gestión apto para la prestación de sus servicios y la satisfacción de los usuarios. Y uno de los objetivos específicos plasmado en la tesis es: Verificar en la planificación institucional la interacción entre las estrategias gubernamental, de la Junta Directiva, Gerencia, Subgerencia del INAP. En el trabajo de investigación se incluye una propuesta, modelo de calidad de la gestión para la administración pública de Guatemala. La conclusión del trabajo, es que en documentos muestra que existe eficiencia y eficacia, sin embargo, en el trabajo de campo realizado hay evidencias de que no existe una buena planificación y presupuestación, que no existen canales adecuados de comunicación y que los procesos y procedimientos no son acordes a las necesidades institucionales. Por otro lado, se considera que la efectividad, está medida en función del impacto logrado en los usuarios directos, servidores públicos e instituciones a las que sirve el INAP.

Con lo anterior se demuestra que, al hacer uso de la planeación, servicios de administración, haciendo uso de un buen modelo se logran prestar los servicios y la atención adecuada a los usuarios.

En la tesis que titularon Planificación Estratégica de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, tesis de la Universidad de las Fuerzas Armadas, de Salgolquí, Ecuador, el cual tuvo como objetivo la elaboración del modelo de Planificación Estratégica Institucional de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo 2014-2017, en el que establecieron la vinculación plan-presupuesto, alineado a los objetivos y políticas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo, una de las técnicas utilizadas fue la construcción de fichas metodológicas que permiten identificar el alcance y facilitar su gestión y medición. Una de las conclusiones que corresponde al seguimiento fue definida así:

En cuanto a seguimiento y evaluación, fue que se estableció sistema de seguimiento que condensa las metodologías tanto de Gobierno por Resultados, así como la del Sistema Integrado de Planificación de inversión, establecidos por los órganos rectores Senpaldes y Sanp, con la metodología de seguimiento al Plan Operativo Anual que usa en el seguimiento de ejecución presupuestario, este sistema de seguimiento tiene la fortaleza de permitir contar con alertas para la toma de acciones correctivas, así como el seguimiento de los hitos de los proyectos de inversión y cumplimiento de los objetivos general y específicos tanto de la planificación. (Solorzano y Boanerges, 2014)

Con esta conclusión se resalta la importancia de las metodologías en el seguimiento y la evaluación que es parte valiosa de la planificación, pues con ellos se evalúa el comportamiento de los avances físicos y financieros de las instituciones.

En cuanto a la tesis, Cuadrado (2015) titulada *Estrategias para el alcance de la participación ciudadana: en la formulación de políticas públicas culturales desde la Secretaria de cultura del Distrito Metropolitano de Quito*. La

Tesis fue elaborada en la universidad de posgrado del Estado, Instituto de Altos Estudios Nacionales, de Ecuador. El objetivo de la investigación fue, determinar los tipos de estrategias que permitan el desarrollo de la participación ciudadana para la formulación de políticas públicas culturales desde la Secretaria de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito.

El enfoque del estudio, trata de descifrar estrategias que permitan determinar el suceso de la Política Pública desde el ámbito cultural, a la vez explorar los diferentes espacios y escenarios donde la ciudadanía se desenvuelve dentro de la sociedad, desarrollado en las diferentes agendas culturales y planes, que se formulan a través de la Secretaria de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito. Las técnicas a utilizar fueron las cualitativas de Investigación Social (encuestas y entrevistas).

Una de las conclusiones de la tesis que permite reconocer el valor de implementación de las estrategias aunadas al desarrollo es la que indica Cuadrado, además la Secretaria de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito, dispone de estrategias para el desarrollo de la participación ciudadana, entre las cuales están, programas de difusión cultural hacia la ciudadanía de la urbe, conjuntamente con la elaboración de proyectos. Es por ello que se destaca la importancia que se tiene con la implementación de estrategias y planes para las mejoras de las instituciones gubernamentales.

De lo anterior expuesto se concluye que para toda institución privada o de gobierno es fundamental contar con una buena estructura organizacional para poder asignar funciones y responsabilidades que tendrán que cumplir los departamentos o direcciones que integran la institución, como por ejemplo las Direcciones o Unidades de Planificación tal como está expresado en el Código

Municipal, Decreto número 12-2000 (2000), en el artículo 95. Oficina municipal de planificación que indica lo siguiente:

Según el código Municipal decreto número 12-2000 (2000):

El Concejo Municipal tendrá una oficina municipal de planificación, que coordinará y consolidará los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. La oficina municipal de planificación es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales. (p. 27)

En consecuencia, el Instituto de Fomento Municipal debe implementar la Unidad de Planificación para poder delegar tareas y responsabilidades en temas de planificación tal como lo indica el artículo anterior en la elaboración del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Multianual y el Plan Operativo Anual, también en el seguimiento a los programas que el INFOM tiene a su cargo que son las encargadas de la producción es decir el programa 11 Asistencia Crediticia a las Municipalidades (otorgar créditos a las municipalidades del país de Guatemala); 12 Asistencia y Servicios Técnicos Municipales (mantenimiento y asistencia técnica); 13 Fortalecimiento Municipal (facilitar capacitaciones a corporaciones municipales) y 14 Prevención de la Desnutrición Crónica (obras de infraestructura). También identificar y dar seguimiento a las políticas públicas en la que el Instituto de Fomento Municipal está inmerso.

1.2. Antecedentes

Para el cumplimiento de los fines el Instituto de Fomento Municipal cuenta con una estructura organizacional, de acuerdo al Manual de

Organización y Funciones (2016) aprobado mediante resolución de Junta Directiva número 227-2016 del 27 de septiembre de 2016 en el que se indica que por medio del Acta Número 3,289 (tres mil doscientos ochenta y nueve) del 3 de junio de 1993, la Honorable Junta Directiva aprobó la propuesta de organización administrativa mediante la cual se Clausura la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal existente y se crea la Unidad de Programación y Estudio, con dependencia directa de la Gerencia. En el punto séptimo del Acta de Junta Directiva No. 51-99 de fecha 15 de julio de 1999, la Honorable Junta Directiva del Instituto resuelve aprobar el Plan de Clasificación de Puestos y Régimen de Salarios, contenido en los documentos siguientes que forman parte integrante de dicha resolución: a) Nueva estructura organizacional, b) Manual de clasificación de puestos contenidos en dos tomos, c) Manual de valoración de puestos, d) Lista de asignación de puestos a clases, e) Nómina de puestos por Unidad Administrativa, f) Proyecto de Reglamento de Clasificación de Puestos, Régimen de Salarios y Evaluación del Desempeño.

Cabe mencionar que el Reglamento de Clasificación de Puestos y Régimen de Salarios, INFOM (2001) fue publicado en el Diario de Centroamérica el 16 de agosto de 2001, fecha a partir de la cual entra en vigencia, siendo importante mencionar, que en dicha estructura se aprueba la creación de la Unidad de Información y Estadística, que es la unidad motivo de estudio en esta investigación y que realiza actividades de planificación.

2. MARCO TEÓRICO

Los siguientes ítems forman parte y son base para la realización de la investigación que se desea resolver:

2.1. Planificación

La planificación es un método o un instrumento que con lleva una serie de pasos o acciones para cumplir los objetivos o metas trazadas, evitando el menor posible de errores y obtener eficiencia y eficacia. Como está indicado por Gonzales y Rodríguez (2009), en su documento denominado Manual práctico de planeación estratégica, que indica los siguiente “como la más básica de todas las funciones administrativa. Es entonces decidir con anticipación que hacer, cuando, como y quien, para no dejar las diversas situaciones sometidas al azar, o a la casualidad” (p.1). Para que esto suceda se debe implementar los instrumentos y técnicas para alcanzar los objetivos, donde se involucren las autoridades de la institución y trabajadores.

Otra definición de planificación la describe Castañeda (2020) como que “es parte primordial de una organización, pues analiza previamente varios aspectos relevantes para tomar decisiones acertadas” (p. 6).

Al ser la planificación un proceso importante para lo cotidiano de las operaciones o actividades de una entidad es imperioso que se realicen de una mejor forma de como alcázar los objetivos deseados para ello tienen que hacer uso adecuado del tiempo con que se cuenta, trabajar de una forma bien organizada y sobre todo tener en cuenta y separar las actividades

fundamentales o importantes de los menos relevantes, para así de manera rápida y controlada se logra la eficiencia en las actividades.

2.1.1. Planificación Estratégica

Este instrumento de planificación es utilizado por las empresas e instituciones del estado debido a que dirige la ruta que se debe seguir, ya que permite que se creen e implementen planes para obtener los objetivos de las instituciones y que permiten una buena toma de decisiones sobre la forma que deban actuar sobre lo que ya se ha formulado o establecido para los fines. Tal como lo indica el autor Hernández Rafael de acuerdo a lo siguiente,

En cuanto a la Planeación Estratégica -PE- es un enfoque de mucha importancia a nivel mundial en las últimas décadas dentro de las organizaciones productivas, de investigación, educativas, de gobierno. Los cambios acelerados que han convulsionado al mundo en los aspectos económico, científico, de negocios, político y el auge de las tecnologías de información, han obligado a que las organizaciones conozcan y enfrenten el futuro mediante una visión integral de las fuerzas que operan en sus ambientes interno y externo, para lograr la consecución de sus objetivos en forma renovada, constante, cooperativa y competitiva. (Hernández, 2001, p. 7)

Es decir que con la planificación estratégica se formula, se lleva a cabo el plan y se evalúan las decisiones para que los objetivos sean alcanzados con satisfacción.

También es importante la planificación estratégica como lo indica Castañeda (2020), “una planificación general o estratégica como organización para saber qué camino tomar, plantear los objetivos y estrategias, desarrollar

planes de acción y actuar; también se debe desarrollar una planificación en cada área de la organización, recordando que una institución es integral” (p. 7).

Otro concepto de planeación estratégica es la que indican los autores Solórzano y Rodríguez (2014), “permite a las organizaciones públicas y privadas establecer intervenciones de manera articulada e integra a la visión, las mismas que serán capaces de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y mejorar el accionar institucional” (p.14).

Es decir que la planeación estratégica debe ser utilizada como herramienta en las instituciones estatales para establecer un proceso mediante el cual puedan tomar acertadas decisiones, así como definir plazos en los que se llevaran a cabo las actividades, asignar los recursos materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos previstos siempre tener en consideración los cambios que puedan ocurrir en el ambiente laboral.

2.1.2. Plan Institucional

Uno de los propósitos por el cual es necesaria una Unidad de Planificación en las entidades del Estado, es tener claro y definido un plan estratégico para lograr con los objetivos establecidos de una manera eficiente y eficaz. Como se describe en los párrafos siguientes:

Según Alvares y Chica (2008):

Un plan institucional es un documento en el cual se exponen los grandes propósitos, los fines, metas y objetivos contenidos en la misión de la institución. El plan institucional desarrolla las estrategias generales que

han de seguirse para garantizar su cumplimiento, para realización de la misión y los fines formativos que se derivan de ella.

El plan de gestión o desarrollo institucional, se debe entender como el plan de trabajo de la entidad en su dinámica historia, prefigurando cuidadosamente su posible futuro y explicando su función social. (p. 65)

Tal como lo indican los autores Álvarez y Chica, el Instituto de Fomento Municipal posee un Plan Estratégico Institucional que facilita la ruta que se debe seguir y que permita cumplir con sus objetivos y la misión y visión con que fue creada, el tiempo que permite medir este plan es de largo plazo encaminada hacia las políticas públicas en los que se encuentra inmerso.

2.1.3. Sistema Nacional de Planificación

El Instituto de Fomento Municipal como toda entidad estatal tiene que apegarse a los lineamientos de planificación implementados por el Sistema Nacional de Planificación su objeto está orientado a la inversión pública cuya rectoría esta designada a la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, tal como está estipulado en el Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo, artículo 14, entre sus funciones se encuentra, “b) Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y h) Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial” (Congreso de la República, 1997).

Con el Sistema Nacional de Planificación el Instituto de Fomento Municipal y la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN- tienen una importante alianza pues proporciona al Instituto recurso

humano que orienta y facilita los lineamientos básicos para la planificación y las herramientas básicas para su seguimiento y evaluación, así como los instrumentos de planificación a nivel nacional como lo son los Planes Nacionales de Desarrollo, Estrategias Nacionales de Desarrollo, Planes de Gobiernos y Visiones de País, que están establecidos en la Agenda 2030, también orientar en el seguimiento con el fin de la articulación entre los objetivos de los instrumentos de planificación y los objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS).

2.1.4. Plan de Desarrollo

La formulación del Plan de Desarrollo está a cargo del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural –CONADUR- que pertenece al Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo de Guatemala, tiene a su cargo la formulación de las políticas de desarrollo urbano y rural y el ordenamiento territorial, para ello sus funciones fueron autorizados mediante el Decreto Número 11-2013, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, así como el seguimiento y la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo y así alcanzar sus propósitos, se indica en el artículo 6, literal f; “Dar seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos nacionales de desarrollo; verificar y evaluar su cumplimiento y cuando sea oportuno, proponer medidas correctivas a la Presencia del Organismo Ejecutivo o a la entidades responsables” (2013).

Los Concejos de Desarrollo son los encargados de proporcionar instrumentos de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K’atun, Nuestra Guatemala 2032, siempre con el acompañamiento de SEGEPLAN en la asesoría y asistencia técnica, para la elaboración de la metodología y matrices de prioridades, metas resultados y lineamientos para llevar a cabo el Plan de Desarrollo.

Esto conlleva a que el Instituto de Fomento Municipal tenga una incidencia en el Plan Nacional de Desarrollo en el tema de Agua y Saneamiento, con la construcción de obras de Infraestructura, sin embargo su participación es poca, agravando la situación con una frágil administración, el recurso humano de la institución que trae como resultado que a éste se le asignen escasos recursos para las obras para su labor de planificación, formulación y diseño de proyectos, parte de la problemática y necesidad de fortalecer y promover la planificación.

2.1.5. Inconvenientes por la falta de planificación

En las empresas, negocios, instituciones, proyectos y hasta en la vida personal, se dan muchos problemas por la falta de una buena planificación, importante entonces es hacer uso de esa herramienta para evitar todo tipo de fracaso en las áreas mencionadas. Sin embargo, no todos utilizan la planificación como herramienta para alcanzar el éxito o los objetivos deseados.

Por lo anterior se menciona que algunas de las consecuencias por no contar con una planificación especialmente en las instituciones del estado, las consecuencias o inconvenientes pueden ser:

Poca eficiencia y eficacia en las actividades propuestas. Pérdida de algunas oportunidades para alcanzar los objetivos. Se incumple en las metas asignadas en cuanto a su producción. La asignación inadecuada de recursos económicos. El no tener presente al recurso humano y no involucrar a todo el equipo de trabajo en algunas actividades o que exista entre el recurso humano falta de unión en el equipo de trabajo y el no tener la suficiente claridad de las funciones que debe realizar el personal.

En cuanto a que hay que planear lo que se desea hacer hay que tomar en cuenta varios principios como lo menciona Gonzales y Rodríguez (2019), “Se idéntica porque cuenta con varios principios que solidifican todo el tema de la planeación, dándole un enfoque a la credibilidad y confiabilidad a la aplicación del método” (p. 12).

Derivado de lo que mencionan los autores el fin es tener claridad en lo que se desea alcanzar y quienes van a participar en la planeación.

Es importante indicar que lo idóneo en la planificación es el trabajar en equipo como lo indica en el siguiente párrafo Fernández (2004), “La planificación es un trabajo de equipo. Por eso hay que organizar un conjunto de equipos que se ocupen de las diferentes fases y aspectos de la planificación” (p. 217).

Este aspecto es importante para no contar con inconvenientes en la planificación.

Otra opinión relevante acerca de que no exista una debida planificación lo realiza Magaña (2019), al expresar lo siguiente: “La ausencia de planificación o una mala planificación proviene de una pobre cultura administrativa que conduce al uso inadecuado de recursos, demerita la calidad del producto y servicio prestado, generando desperdicio e incremento del costo de operación” (párrafo 1). Se incluyen a las instituciones del estado pues al final por no contar con una adecuada planificación la calidad del servicio que se preste no va a ser el deseado.

2.2. Herramientas de Planificación Institucional

Las herramientas de Planificación Institucional son documentos que tiene como resultado dar orientación y facilitar la planificación por medio de procesos metodológicos, siempre derivados de la planificación nacional y gestión de los gobiernos, respondiendo a objetivos, producción y necesidades de una institución. A este respecto se dividen en tres siendo los siguientes:

2.2.1. Plan Estratégico Institucional –PEI-

Es un plan a largo plazo que su propósito es la planificación y programación institucional considerando en el plan las prioridades, metas, resultados y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a las metas de Desarrollo Sostenible, a la Política General de Gobierno. Por lo que la Secretaria Planificación y Programación de la Presidencia, elabora una Guía metodológica para su elaboración en el que indica:

Según K’atun (2032):

Ayudará a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el periodo establecido que prioriza algunos temas relevantes que tienen relación con sus competencias propias y delegadas y que contribuirán a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo al PND. Se expresa por medio del Plan Estratégico Institucional (PEI), que busca aportar para el logro en el cambio de las condiciones de vida de la población por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal. (p.11)

De esta cuenta todas las instituciones estatales tienen la obligación de realizar este documento con una duración de largo plazo, tomando en consideración para su medición el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, dependiendo de cada institución así será el plazo, que puede ser de cuatro años de duración del gobierno o según sea el objetivo que se desee planificar, en el caso del Instituto de Fomento Municipal el Plan Estratégico Institucional comprende el periodo de 2017 -2013.

2.2.2. Plan Operativo Multianual

Es un plan de mediano plazo, cuatro años la duración del período gobierno y su propósito es la planificación y programación de los recursos financieros para ese período, la Secretaria Planificación y Programación de la Presidencia, elabora una Guía metodológica para su elaboración:

Expresa la programación de las acciones y proyectos municipales, así como la asignación de recursos, basados en la priorización establecida en el PEI para los próximos cuatro años. La programación y la asignación de recursos para los productos (bienes y servicios) e intervenciones, se realiza por año, para lo cual deberá tomarse en cuenta diferentes criterios según sea la naturaleza de la institución y el tipo de bienes y servicios que presta, así como de la temporalidad en que es necesario aportar o incrementar la prestación de determinado bien o servicio. (p.11)

El período utilizado para planificar en el plan operativo multianual es el de la actual administración, que cubre 2020-2024, la planificación operativa se realiza anual determinado un total que cubrirá el período, para facilitar la programación tanto física como financiera de la institución. El fin de este

instrumento es establecer el destino que tendrá el presupuesto de cada año teniendo relación con el Plan Estratégico Institucional.

2.2.3. Plan Operativo Anual

Como su nombre lo indica es un plan cuyo período es de un año siempre alineados a las políticas de gobierno y siguiendo los lineamientos de la Secretaria Planificación y Programación de la Presidencia, quien elabora una Guía metodológica para su elaboración:

Se materializa por medio del Plan Operativo Anual (POA), el cual es un instrumento de gestión operativa que plantea la programación de los productos institucionales (bienes y servicios) de competencias propias o las intervenciones que responden a las competencias delegadas, derivado de la planificación y programación Multianual (POM) y que se realizarán durante el período fiscal de un año, en concordancia con los resultados de País, las políticas y otros planes según corresponda a la municipalidad. (p.11)

Con la asignación de recursos para un año, se planifica tomando en cuenta la producción de las entidades y con ello lograr los objetivos que se pretenden en el Plan Operativo Anual, siempre previniendo cualquier contratiempo que suja fuera de lo establecido en la planificación. La importancia de este plan es establecer las metas físicas y financieras que se pretenda alcanzar mes a mes dependiendo del resultado obtenido se podrá proponer soluciones si estos fueran necesarios.

2.3. Diagnóstico y Situación actual de entidades

El diagnóstico es un análisis para determinar la situación en que se encuentra en la actualidad cualquier entidad del estado, en este caso se evaluará la situación del Instituto de Fomento Municipal, en particular a la Unidad de Planificación, su base serán los datos y leyes que permitirá tener un panorama de la Unidad, con ello se podrá tener falta de seguridad, confianza por crear inquietud. Tal como lo indica Castillo (2003), “del trabajo del diagnóstico cierta incertidumbre y expectativa debido a cambios en la institución. Este ambiente empezó a disiparse a medida que se fueron explicando la orientación de los estudios hasta que se logró un clima de confianza organizacional” (p. 28). Es evidente que todo cambio trae pequeñas consecuencias que si están bien fundamentadas terminan en cumplir con el objetivo.

Otro autor define el diagnóstico como situación actual de una entidad de la siguiente manera “Proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado, para describir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros aprovechar las segundas” (Cuellar, 2018, p. 15).

Por medio de un diagnóstico se logra descubrir fortalezas y debilidades, ventajas y desventajas de una entidad o siendo más específicos de una unidad, su fin será realizar una correcta planificación, mejorar en sus procesos después de haber verificado como se encuentra la unidad en la actualidad y las acciones que se implementará para el cambio si fuera necesario.

2.4. Relevancia de la Unidad de Planificación

Todas las instituciones del estado de Guatemala se ven en la necesidad de crear o adaptar una oficina que se encargue de la planificación y gestiones estratégicas para alcanzar sus metas tanto físicas como financieras, y que permitan que las autoridades de las instituciones tomen las acertadas decisiones respecto a las actividades a que se dedique o servicios que preste.

Esto cobró vigencia con el Acuerdo Gubernativo No.540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto del Congreso de la República de Guatemala (2013), artículo 3. Donde se establecen la creación, las competencias y funciones de la Unidad de Planificación (UP). Para ello se suman una serie de actividades y gestiones para la formalización de la Unidad. El artículo indica: “Las Unidades de Planificación son responsables de asesorar a las máximas autoridades de los Organismo del Estado a los que pertenezcan, en materia de políticas, planes, programas y proyectos en el contexto de la planificación y presupuesto por resultado” (p.2).

En el anterior artículo del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto se define la importancia de estas unidades para todas las dependencias del estado, para conocer temas de políticas, planes incluidos en el presupuesto por resultados. En especial por la obligatoriedad de la Gestión por Resultados que es un método para el mejor desempeño de las estrategias de desarrollo del país que también permite la mejor toma de decisiones, este método permite la utilización de herramientas prácticas en la aplicación de la planificación física y la programación de la ejecución presupuestaria, también el monitoreo y seguimiento. Por eso es evidente la importancia de la creación de las Unidades de Planificación para que lleven el debido control de sus

actividades o acciones y sobre todo estar inmerso en todos los temas que corresponden al presupuesto por resultado.

La importancia de una Unidad de Planificación radica en que se notará la eficacia y eficiencia de la institución, tal como se expresa en la tesis de maestría, de la licenciada Sandra Aracely Sales Garcia en lo siguiente:

Si la oficina municipal de planificación es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales y dar el soporte técnico necesario a los COMUDES Y COCODES, es importante resaltar que los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. (Sales, 2009, p. 15).

De esta cuenta lo descrito con anterioridad que la importancia de la oficina de planificación no solo tiene utilidad en las municipalidades sino en cualquier entidad del Estado, que en este caso también se incluye al Instituto de Fomento Municipal y la Unidad de Planificación que se implementará, para cumplir con sus atribuciones debidamente planificadas con anterioridad por las unidades ejecutoras que la conforman, así como el análisis de las políticas públicas que están incluidas en temas importantes de la planificación para atender la vinculación con la planificación sectorial y luego incluirlo al desarrollo integral del país.

2.5. Cambios en la organización de la Unidad de Planificación

En el Instituto de Fomento Municipal se hace necesario el cambio de nombre de la Dirección de Información y Estadística al de Unidad de Planificación, para otorgar las atribuciones que le corresponden, tal como lo

indica Manuel Ignacio Castillo Palomino en su tesis titulado Modelo de Sistema de Gestión por procesos en entidades del Estado.

Fortalecer la nueva estructura orgánica bajo una sola Dirección ejecutiva y la creación de dos nuevas oficinas como órganos de asesoría a la dirección ejecutiva: La oficina de planeamiento y programación responsable por la planeación, coordinación, consolidación de los planes operativos. (Castillo, 2003)

Indica que fortalecerá tanto la estructura orgánica de la entidad como las atribuciones que le corresponde a la Unidad de Planificación.

La estructura organizacional será la encargada de establecer las actividades que le corresponden a cada departamento que conforman las instituciones, tal como lo indican el licenciado Ricardo José Obregón Jerez en la siguiente definición, según una empresa privada sin embargo el concepto aplica a cualquier institución privada o estatal.

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo. La estructura organizacional depende del proceso administrativo correspondiente para desarrollarse. El proceso administrativo dentro de Agua Pura -Dame- se desarrolla de una forma poco metódica enfocándose en todo momento en la planificación, organización, dirección y control. (Obregón, 2019, p. 22)

Es necesario que todas las entidades del estado cuenten una distribución adecuada en su organización estructural con el fin de que las asignaciones de funciones y responsabilidades no se dupliquen, que cada miembro dentro de la

institución cuente con sus propias actividades, además que la entidad cuente con una adecuada organización.

Otra definición de estructura organizacional es la indicada por las autoras del libro titulado *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*, que indican lo siguiente:

Una empresa se organiza bajo una estructura funcional o una estructura basada en las funciones cuando agrupa los distintos puestos de trabajo a partir de los conocimientos comunes, buscando que un grupo de personas que realizan un trabajo similar o que tengan las mismas habilidades y cualificación, trabajen juntos y a las órdenes de otro especialista o experto en la tarea. (Alfonso, Molinari y Scaramellini, 2018, p. 7)

De esta cuenta el Instituto de Fomento Municipal posee un Manual de Funciones y Manuel de Clases de Puestos, Manual de Normas y Procedimientos donde establece quienes van a realizar las funciones y donde están ubicados los empleados, para cumplir con los fines siguientes: asistencia crediticia a las municipalidades, asistencia técnica y administrativa, planificación, administración y financiamiento de obras y servicios públicos municipales.

Para estas funciones se involucran las municipalidades y la población en general, por lo que se hace mención a la participación ciudadana, como lo define María Teresa Villarreal Martínez en su documento titulado; *Participación Ciudadana y Políticas Públicas*, donde indica lo siguiente: “es el involucramiento de los individuos en el espacio público estatal y no estatal desde su identidad de ciudadanos, es decir, de integrantes de una comunidad política” (p.1). Tal

como se mencionó la participación de todos los ciudadanos, solicitando servicios u obras de infraestructuras a las entidades municipales, que son indispensable para el funcionamiento del Instituto de Fomento Municipal.

También la participación ciudadana se puede observar al momento de requerir información por medio de la oficina al acceso a la información pública.

2.6. Organización Comunitaria

Las organizaciones comunitarias forman parte de las prácticas de organización de parte de la población con el objetivo de sugerir soluciones a los problemas sociales que los afecta mejorando la vida de los pobladores. De esta cuenta en el Decreto número 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala (2002), Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, enmarcan en el artículo 4. La integración de los Sistemas de Consejos de Desarrollo.

El Sistema de Consejos de Desarrollo está integrado por niveles, en la siguiente forma:

- a) El nacional, con el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural.
- b) El regional, con los Consejos Regionales de Desarrollo Urbano y Rural
- c) El departamental, con los Consejos Departamentales de Desarrollo.
- d) El municipal, con los Consejos Municipales de Desarrollo.
- e) El comunitario, con los Consejos Comunitarios de Desarrollo. (p.3)

Se indica que estas organizaciones están conformadas por personas de la comunidad, representantes municipales, iniciativa privada, personas particulares, representantes departamentales, regionales y del estado, con el objeto de organizarse y coordinar actividades involucrando a la administración

pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios, buscando el bienestar común.

2.7. Elaboración de Manuales

Todo departamento, sección o unidad, de una entidad estatal debe contar con sus manuales de atribuciones para tener bases para sus actividades y no caer en ineficiencia, en problemas como las de no involucrar a todo el equipo de trabajo y falta de la unión o colaboración del equipo.

Según el artículo de Jorge Ortega Vindas, (2013):

Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar: la redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario, claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo. La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de proceso, entre otros. El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que hay uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible entre otros aspectos de forma. (Ortega, 2013, párr. 8)

De ello la importancia de un documento que contenga información clara y ordenada, así como los procedimientos de la Unidad de Planificación por medio de Manuales Administrativos, utilizando una buena metodología se recopile la información para su elaboración y luego cuente con su debida aprobación de la máxima autoridad tal el caso la Junta Directiva del INFOM, para mejorar la ejecución del trabajo que desempeñara la Unidad.

Para la elaboración de cualquier tipo de manual es necesario contar con la descripción de las atribuciones, área donde se laborará, funciones de cada puesto, tal como lo indica Irazo (2017), “Se trata de describir las áreas básicas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de los resultados permanentes que se esperan que el puesto alcance en cada una de ellas. Un puesto de trabajo se suele desarrollar normalmente entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades” (p. 19).

Es de suma importancia para las instituciones estatales contar con documentos formales debidamente autorizado por las máximas autoridades y que se localicen físicos y electrónicos del Manual de Organización y Funciones –MOF- para que los empleados o colaboradores tengan claridad en sus funciones básicas y específicas, responsabilidades para evitar duplicidad de funciones, así también las relaciones del empleado con las autoridades, dependencia que se tenga.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, con la finalidad de proponer el tema: Implementación de la Unidad de Planificación en el Instituto de Fomento Municipal para el fortalecimiento de gestiones de planificación. Previamente se hace una revisión, para la propuesta del funcionamiento y organización interna de la Unidad de Planificación, así como el fundamento legal, que sustentará su creación y funcionamiento.

Para realizar la presente investigación y desarrollar la propuesta, se tomó como lugar para investigar el Instituto de Fomento Municipal que fue creado en el Decreto Número 1132 del Organismo Legislativo, en el que autorizan la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, que es una entidad estatal, autónoma para el cumplimiento de sus fines, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que opera anualmente conforme a un Plan de Apoyo Básico -PAB-.

El Instituto de Fomento Municipal cuenta con distintas direcciones y unidades, se estableció como unidad de análisis para el trabajo de graduación la Dirección de Información y Estadística, que realiza actividades de planificación. Al observar el funcionamiento que realiza la Dirección de Información y Estadística, se ha detectado la deficiencia o problemas que enfrenta, debido al exceso de trabajo o la mala distribución de las actividades. En tal sentido, se analizan a fondo las posibles soluciones para maximizar sus funciones y actividades, por esta razón se plantea la propuesta para la creación de la Unidad de Planificación

Para ello se recabaron datos por medio de entrevistas, revisión de documentos del Instituto de Fomento Municipal –INFOM-, y un cuestionario que permitió estudiar a fondo la posibilidad imperativa de crear, esta nueva unidad. Como parte de la investigación se realizó un cuestionario como herramienta para recabar información que consta de 12 preguntas, fue aplicado a las personas que laboran en la Dirección de Información Estadística, así como a personas involucradas en temas de planificación.

Los resultados obtenidos, permitirán el alcance de los objetivos específicos, y con ellos se dará cumplimiento al objetivo general que ha sido planteado de la siguiente manera: Determinar los factores de implementación y fortalecimiento de la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal, para mejorar las estrategias y las gestiones de planificación.

3.1. Análisis de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística

El tema de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística, surge a consecuencia del planteamiento del primer objetivo específico que literalmente dice: Efectuar análisis de la situación actual de las actividades que realiza la Dirección de Información y Estadística y la incidencia que se tiene en las gestiones de planificación.

Para analizar el tema se tomó de base la documentación legal de creación de la Dirección de Información y Estadística, de la resolución de Junta Directiva Número 227-2016 de fecha 27 de septiembre del 2016, en el cual se aprueba el Manual de Organización y Funciones del Instituto de Fomento Municipal, en esta resolución también se autoriza la modificación del nombre de

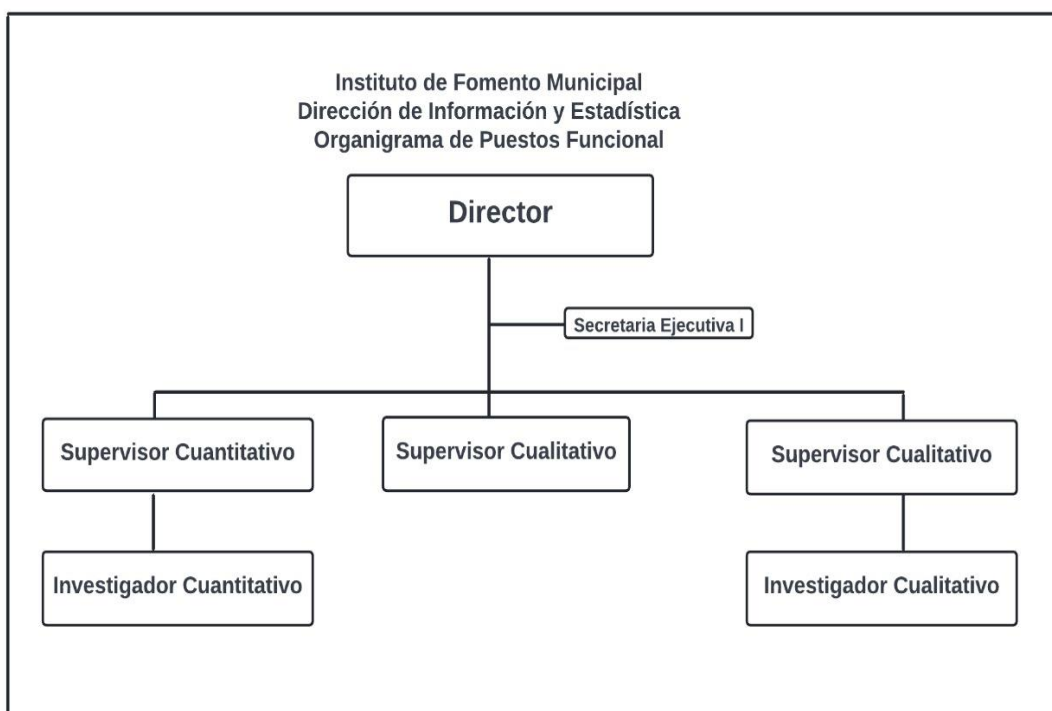
Unidad de Información y Estadística, a la de Dirección de Información y Estadística. Este manual, sirvió de base para elaborar la propuesta del Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Información y Estadística con la finalidad de adaptarse a los cambios y funciones que actualmente desempeña esta dirección.

Esta modificación fue aprobada mediante Acuerdo de Gerencia No.115-2018 el 14 de junio de 2018. En el acuerdo se expone la finalidad de la Dirección, indicada en el punto V. que textualmente dice la “Dirección responsable de asesorar a la Gerencia del Instituto, la elaboración de los planes Institucionales, así como de elaborar los mecanismos de seguimiento y evaluación, que permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones por parte de las autoridades” (Manual de Organización y Funciones, 2018, p.8).

De los anteriores documentos y adicional una nómina de sueldos del personal, más el inventario físico del personal se procede a tomar datos que sirven de información para analizar la estructura organizacional y jerárquica actual de la Dirección de Información y Estadística. No esta demás indicar que en la actual estructura organizacional del Instituto de Fomento Municipal se encuentra la Dirección de Información y Estadística en línea directa de responsabilidad con la Gerencia de la institución.

El organigrama muestra un esquema grafico que constituye la estructura o la forma que está establecido la relación jerárquica de la Dirección de Información y Estadística con los empleados, cuya finalidad es observar cómo está la administración para el personal, a continuación, se muestra el organigrama lineal o vertical:

Figura 1. **Organigrama de Puestos, Dirección de Información y Estadística**



Fuente: Instituto de Fomento Municipal (2018). *Manual de Organización y Funciones*.

En el organigrama se muestra como está organizada la Dirección con un nivel jerárquico máximo del director, según la cadena o línea de mando la comunicación pronta la tiene con la secretaria ejecutiva I, y los dos supervisores cualitativos y el cuantitativo. También se indica que la Dirección está dividida en dos áreas: el cuantitativo y el cualitativo con sus respectivos supervisores que son los jefes inmediatos, según la línea de mando de los investigadores tanto cuantitativo y cualitativo. En cuanto a la secretaria según el organigrama su relación es directa con la dirección y supervisores, sin embargo, esto no funciona de esa forma debido a que la secretaria tiene que apoyar a todo el personal que conforma la Dirección de Información y Estadística.

De tal cuenta que la estructura organizacional mostrada en la figura 1, describe la cantidad de personal que debe tener la Dirección de Información y Estadística, establecido en el Manual de Organización y Funciones y la verificación en nómina de sueldos, son los siguientes: un Director, dos secretarias (una ejecutiva y una oficinista), tres supervisores (un cuantitativo y dos cualitativos), tres investigadores cuantitativos y tres investigadores cualitativos. Se hace la salvedad que se observa en el organigrama, que únicamente se estipula el puesto de secretaria ejecutiva más no así el de la secretaria oficinista.

Al hacer el recuento físico de las personas que ocupan los puestos se determina que la Dirección de Información y Estadística, cuenta con una Directora, una secretaria ejecutiva, un supervisor cualitativo y cinco investigadores divididos en tres investigadores cuantitativos y dos investigadores cualitativos.

Según observación realizada en la Dirección, verificación en nómina e información recabada se analiza que el personal requerido en el Manual de Organización y Funciones –MOF-, no está completo en este momento y esta deficiencia se observa en la tabla siguiente, así como se muestra el puesto, código y serie según el Manual de Clase de Puestos:

Tabla I. **Puestos laborales de la Dirección de Información y Estadística**

No.	PUESTO	CODIGO	PERSONA OCUPA EL PUESTO	OBSERVACIONES
1	Directora	15-009	Licda. Norma Fabiola Aburto Pérez	
2	Supervisor Cualitativo	10-002	Lic. Julio Cesar Castañeda Castañeda	
3	Supervisor Cualitativo	10-002		Vacante
4	Supervisor Cuantitativo	10-002	Lic. Edgar Roberto Díaz Ramírez	suspendido IGSS (desde año 2014)
5	Investigador Cualitativo	09-001	Lic. Carlos Guillermo Maldonado	
6	Investigador Cualitativo	09-001	Licda. Ana Victoria Quelex Chajon	
7	Investigador Cualitativo	09-001		Vacante
8	Investigador Cuantitativo	09-003	Licda. Eva Aracely Martínez Juárez	
9	Investigador Cuantitativo	09-003	Ing. Néstor Omar Hernández Castejón	
10	Investigador Cuantitativo	09-003	Licda. Ileana Ninnett Soto López	plaza interina
11	Secretaria ejecutiva I	04-013	Ingrid Maritza Oliva Fuentes	
12	Secretaria Oficinista	03-010	María Alejandra Serrano Lemus	ubicada Dirección de Laboratorio de Agua

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del *Manual de Organización y Funciones* (2018) y *nómina del personal del mes de agosto de 2022*. Consultado el 8 de septiembre de 2022.

Se debe observar el hallazgo del personal no completo para cumplir con las funciones asignadas a la Dirección, ya que existen plazas ocupadas y desocupadas, es decir el personal de la Dirección de Información y Estadística no está completo, debido a que existen plazas vacantes, personal suspendido o laborando en otra Dirección y una persona que ocupa una plaza interina que en cualquier momento se le puede requerir que regrese a su plaza original, dejando desocupada otra plaza. De tal manera que, de las 12 plazas asignadas para la Dirección, se observa que 8 plazas que representa el 67 %, ocupado mientras que el 33 % está desocupado que corresponde a 4 plazas nominales.

Es importante indicar con relación al puesto de ocupa el Director que es nombrado por la Junta Directiva del Instituto de Fomento Municipal, tal como lo indica el artículo 32. De la Ley Orgánica del INFOM, Decreto 1132 del Congreso de la República de Guatemala (1957) “Cada sección tendrá un jefe nombrado por la Junta Directiva a propuesta del gerente, y el personal indispensable para su buen funcionamiento” (p.13).

Habiendo analizado la información respecto a la estructura organizacional de la unidad de análisis a investigar, que para el presente trabajo es la Dirección de Información y Estadística, adicionalmente y como parte de la investigación de campo se utilizó para el análisis la herramienta cuestionario que consta de 12 preguntas, la que fue aplicada a 15 personas, que se dirigieron a 8 personas que integran la Dirección y el resto a otras personas involucradas o conocedoras del tema. (Centros de costos, personal de programación presupuestaria)

No está de más indicar que el cuestionario aplicado incluye el total de los subtemas de la investigación. De los cuales únicamente se enfocan para este

subtema, 2 preguntas que fueron seleccionadas y analizadas por la relación que tiene con la estructura orgánica, se consideran los siguientes resultados:

Al preguntar: ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la dirección ha notado algún problema o deficiencia notable, que afecte el funcionamiento y eficiencia?

Un 97 % respondió que si existen deficiencias y un 3 % argumenta que no. Entre las razones que marcan este alto porcentaje, destacan los siguientes: Existe carga de trabajo por no estar completo el personal; no se tiene el suficiente equipo (impresoras) que hace que exista un retraso con la entrega de lo requerido; la distribución del trabajo no es equitativo; los sueldos que se perciben son inferiores en comparación con otros profesionales de la institución; no todos los empleados están comprometidos con sus actividades; el personal realiza algunas actividades adicionales que no se encuentran entre sus funciones; existen debilidades en cuanto al uso de las plataformas relacionados con sus actividades y el resto contestó que no existe ningún problema.

La segunda pregunta tomada en cuenta para este apartado fue: ¿Considera que el personal que trabaja en la Dirección de Estadística es suficiente para cumplir con los requerimientos para la Unidad de Planificación?, de los 15 cuestionarios se evidencia que el 100 % considera que no es suficiente el personal para cubrir todas las actividades y que es necesario fortalecer todas las actividades que conciernen a planificación aumentando el número de empleados para la Unidad de Planificación cuando sea creada-

La finalidad del planteo de las preguntas es indagar sobre los problemas reales tales como la falta de personal que es evidente y que por tal motivo el trabajo se sobrecarga en algunos empleados.

3.2. Análisis del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística

Para analizar el alcance del segundo objetivo, se presentan a continuación dos subtemas que pretenden: Identificar el manual de atribuciones de las actividades que actualmente se realizan en la Dirección de Información y Estadística, para atender temas de planificación.

Para el primer subtema se analiza la descripción de las funciones de la Dirección de Información y Estadística y para el segundo subtema, las preguntas y respuestas obtenidas de los empleados a través del cuestionario.

3.2.1. Funciones de la Dirección de Información y Estadística

Para este apartado se utilizó la exploración documental, así como la herramienta del cuestionario que se centró en definir si el personal conocía las funciones de la Dirección y la situación actual de las funciones. Con el objeto de atender el segundo objetivo específico, definido como: Identificar el manual de atribuciones de las actividades que actualmente se realizan en la Dirección de Información y Estadística, para atender temas de planificación.

Para lo cual se toma de base el Manual de organizaciones y funciones aprobada en acuerdo número 115-2018 de fecha ocho de julio del año dos mil dieciocho y resolución de Junta Directiva número 227-2016 del veintisiete de septiembre de dos mil dieciséis ambos del Instituto de Fomento Municipal - INFOM-. Cuya situación es aclarar y establecer las ocupaciones de las direcciones, unidades, departamentos, secciones, áreas evitando duplicidad y así favorecer el buen uso de los recursos humanos y administrativos. El análisis se hará sobre funciones de la Dirección de Información y Estadística.

Otro elemento importante a considerar es el Manual de Normas y procedimientos de la Dirección de Información y Estadística autorizado mediante resolución de la honorable Junta Directiva número 97-2021, donde especifica que es una herramienta técnica administrativa de trabajo que sirve de guía en las principales actividades de la Dirección de Información y Estadística logrando una secuencia de los procesos por medio de procedimientos y flujogramas y también evitar duplicidad de esfuerzos de los trabajadores, también determina normas de operación de las atribuciones del personal de las mismas que sean aplicables.

De esta cuenta se establecen procedimientos de las funciones de las áreas que conforman la Dirección de Información y Estadística es decir del área de información Cuantitativa y área de Control y Seguimiento de la Información (funciones se dedica a las de seguimiento).

A continuación, se muestra el detalle de las funciones de la Dirección de Información y Estadística según el Manual de Organización y Funciones y Manual de Clasificación de Puestos (Descripción y especificaciones de clases de puestos). Y según el análisis y revisión, realizado, se observa que en la actualidad existen varias funciones que no se están realizando o han dejado de realizar por tener que cumplir con actividades que corresponden a temas de planificación, los cuales absorben el tiempo laboral, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla II. **Funciones de la Dirección de Información y Estadística**

No.	DESCRIPCION	SE ESTA REALIZANDO	
		SI	NO
1	Información sobre aspectos institucionales y municipales que sean de su competencia	X	
2	Coordinar la implementación y seguimiento del sistema de información de estadística	X	
3	Elaboración de Estadísticas e informes técnicos relacionados con el seguimiento y evaluación de los proyectos		X
4	Estudios, estadísticas de diversos aspectos relacionados con la materia	X	
5	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de ejecución de investigaciones y estudios socioeconómicos		X
6	Asesorar a las autoridades de INFOM sobre la factibilidad de proyectos que se puedan ejecutar con asistencia técnica y financiera de la Institución		X
7	Realización de estudios de factibilidad de proyectos e informes respectivos		X
8	Evaluar los programas y proyectos a cargo de la Institución, aplicando e interpretando para el efecto los indicadores	X	
9	Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de investigación cuantitativa		X
10	Organizar e implantar el control y seguimiento del sistema de estadísticas que contenga datos institucionales y municipales		X
11	Supervisar actividades de recolección, análisis y sistematización de datos estadísticos, verificando su consistencia y validez e integrarlos al sistema, a efecto de mantenerlo actualizado		X
12	Supervisar la elaboración de informes estadísticos con el grado de detalle que requieran las autoridades INFOM	X	
13	Mantener actualizado el inventario permanente de proyectos programados y ejecutados, y en la evaluación de los convenios firmados por la Institución con organismos de cooperación nacional e internacional	X	
14	Diseñar programas que permitan la Implantación de sistemas de inventarios permanentes de servicios públicos municipales		X
15	Fomentar la generación, centralización y uso de la información estadística del INFOM		X

Continuación de la tabla II.

16	Lineamientos técnicos y metodológicos para la elaboración de los diferentes instrumentos de planificación del Instituto (PEI, POM, POA, PAB, Memoria de Labores Institucional)	X
17	Lineamientos técnicos y metodológicos para elaborar informes de seguimiento, control y monitoreo de los instrumentos de planificación	X
18	Presentar a Gerencia del Instituto, diferentes informes de monitoreo y seguimiento que permita a las autoridades una adecuada toma de decisiones	X
19	Registro y control de actividades administrativas centrales y regionales	X
20	Informes de avance físico de los productos instituciones de conformidad con las leyes vigentes, que sean de su competencia	X
21	Realizar las demás obligaciones inherentes a la dirección, que le designen sus superiores	X

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Manual de Organización y Funciones aprobado en acuerdo número 115-2018 (2018) y legislación guatemalteca que establece la gestión por resultados. Consultado el 22 de septiembre de 2022.

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que tienen prioridad las actividades que corresponden a cubrir temas de planificación y prevalece el nombre de la Dirección de Información y Estadística cuyas funciones deben ser temas estadísticos, lo que hace necesario y urgente el cambio de nombre a esta dirección y sus funciones. Se observa que la mayoría de las actividades que se realizan actualmente son para cumplir con la legislación guatemalteca y evitar sanciones por parte de la Contraloría General de Cuentas.

Según documentación revisada, se debe resaltar que el Instituto de Fomento Municipal, por ser una entidad autónoma, realizaba sus operaciones por medio de la metodología por programas y que, a partir del año 2022, se adhirió totalmente a la metodología de la Gestión por Resultados –GPR-, implementado para todas las entidades del estado a partir del ejercicio fiscal 2012. De esta cuenta, esta dirección ha tenido que atender funciones que no le corresponden.

En relación a las 21 funciones asignadas para la Dirección de Información y Estadística mostradas en la tabla anterior, es importante indicar que el 57 % de las funciones se realizan actualmente, mientras que el 43 % no se realiza, debido a las deficiencias señaladas con anterioridad en cuanto a la cantidad del personal existente y que no es el suficiente para cumplir con todas las atribuciones. El análisis fue realizado según información recabada por medio de información documental, observación y entrevista realizada, los motivos del incumplimiento también fueron expuestos en el párrafo anterior.

A consecuencia del análisis anterior es importante que se lleve a cabo una reorganización de las funciones, planificando, organizando, revisando, identificando las más relevantes y crear un orden de las funciones tomando en consideración la cantidad de personal que pueda atender las actividades y prioridad de las funciones para alcanzar al máximo con el cumplimiento de las funciones asignadas a la Dirección de Información y Estadística.

3.2.2. Resultados obtenidos en el cuestionario para el Análisis del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística

Para recabar la información entre los empleados de la Dirección de Información y Estadística referente a las funciones de la Dirección, se hizo uso del cuestionario, el cual fue dirigido como ya se mencionó a 15 personas incluidas el personal de la Dirección, con el fin de enriquecer el análisis del manual de funciones. Para el presente tema se consideraron únicamente tres preguntas, siendo ellas las siguientes:

¿Conoce las actividades o funciones que realiza la Dirección de Información y Estadística?, el 100 % por ciento respondió que si, por lo que con ello se confirma que los empleados tienen conocimiento de las funciones que les corresponde realizar, pero manifiestan que existe desorganización en las actividades y funciones.

Además se preguntó ¿Cómo evalúa las actividades que realiza actualmente la Dirección de Información y Estadística en temas de planificación? y se obtuvieron las siguientes respuestas, el 67 % considera bueno el funcionamiento y el 33 % lo considera muy bueno, se describen algunas razones al respecto, Se trata de cubrir todo lo requerido, con el poco personal que tiene la Dirección; Bueno porque la Dirección tiene sus propias actividades, pero recalcan el que no exista una Unidad de Planificación y esto hace que exista una recarga de trabajo. Otro argumento es que en la Dirección no se realiza planificación como tal, lo que se hace es una integración de documentos y actividades de las unidades ejecutoras y programas que planifican a corto, mediano y muy someramente a largo plazo. También es necesario que en todos los temas de planificación se tome el control para ponerlos en práctica y que los resultados sean cada vez más satisfactorios, laboralmente hablando.

Otra de las preguntas fue: ¿Se cumple con el manual de funciones establecido para la Dirección de Información y Estadística?, los porcentajes obtenidos en las repuestas del cuestionario, se muestran así, con un 67 %, el personal considera que, si se cumple con el manual de funciones y el 34 % que no, porque no se cumplen todas las funciones debido a falta de más personal, cómo ya se explicó anteriormente.

3.3. Diagnóstico para creación de la Unidad de Planificación y propuesta de actividades para el Manual de Funciones

Con este enunciado se pretende alcanzar el objetivo específico número tres de este trabajo de Investigación, que se plantea de la siguiente manera: realizar cambios en las atribuciones o actividades del personal para la Unidad de Planificación ya establecidas y la actualización del manual de atribuciones, para ello se integrarán los siguientes subtemas:

3.3.1. Diagnóstico Unidad de Planificación

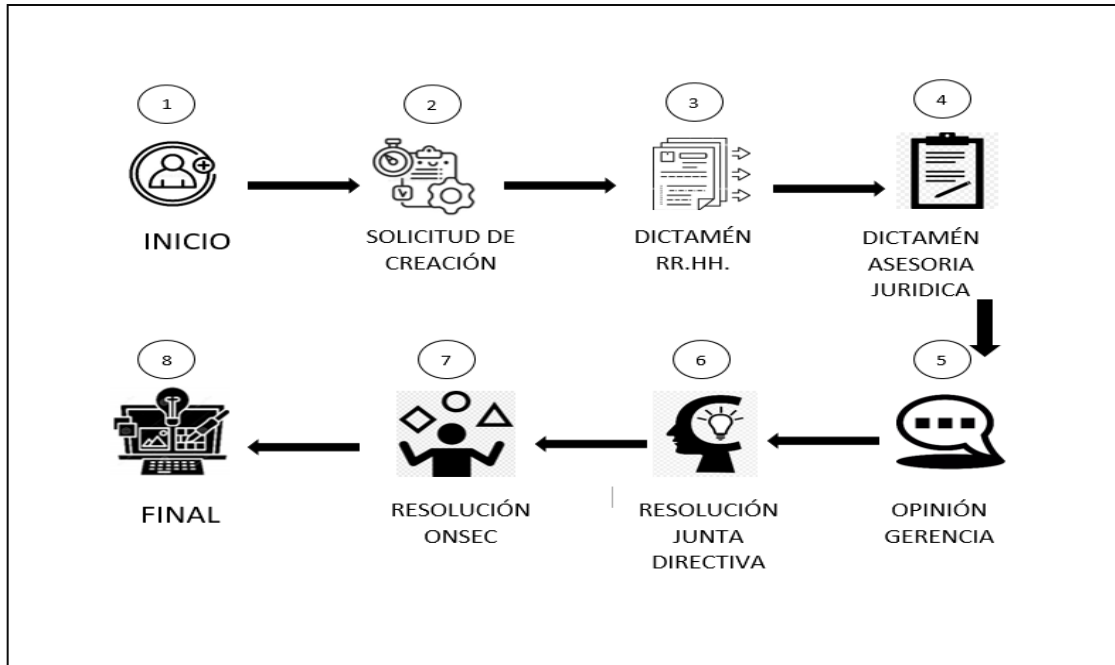
Esta fase de la investigación, indica la necesidad de creación de un departamento o Unidad de Planificación en el Instituto de Fomento Municipal con el objeto de fortalecer la planificación de la institución, así como la propuesta para la formulación de una serie de atribuciones o funciones para el personal que integrará la Unidad de Planificación, con el fin de cumplir con el objetivo específico número tres que textualmente dice: Realizar cambios en las atribuciones o actividades del personal para la Unidad de Planificación ya establecidas y la actualización del manual de atribuciones, del presente trabajo de investigación.

No esta demás indicar que para que esta propuesta se lleve a cabo, tiene que existir una serie de pasos administrativos a seguir y cumplir, según información proporcionada en una entrevista con la Directora de la Dirección de Información y Estadística, de los cuales se hace mención de algunos en el desarrollo del tema.

Se recaba la información sobre el procedimiento que se debe efectuar para que se formalice la Unidad de Planificación, para beneficio de la

institución. Se presenta un diagrama en el cual intervienen direcciones y autoridades de INFOM, así como la Oficina de Servicio Civil.

Figura 2. **Diagrama del flujo para el proceso de la Unidad de Planificación**



Fuente: elaboración propia, realizado con la aplicación Lucidchart.

De acuerdo al esquema del diagrama de flujo, se observa que al inicio del proceso de creación de la nueva Unidad de Planificación, se debe realizar una solicitud para la creación de la Unidad de Planificación, adjuntando las propuestas de Manual de Organización y Funciones y Manual de Procedimientos para las Funciones, la solicitud la hará el personal interesado para este caso es la Dirección de Información y Estadística dirigido a la Dirección de Recursos Humanos, por medio del área de Gestión de Personal (encargados de elaborar los manuales), analizará la solicitud que contiene el expediente y evaluará los manuales.

Recursos Humanos emitirá un dictamen sobre la viabilidad que tiene la creación, considerando los costos que representará, especialmente en el pago de sueldos al ampliar el personal, (bajo el renglón 011 y 022) por lo que deberá gestionar los recursos económicos, para cubrir esta fase, por lo que también se le solicitará opinión a la Gerencia Financiera para que dictame y analice la propuesta. Posteriormente, dirige el expediente a la Dirección de Asesoría Jurídica, para que elabore un Dictamen Jurídico Favorable al respecto de la solicitud. (Fase 4); Al haber conseguido las opiniones de estos dos entes, se solicita la opinión a Gerencia General, para luego elevarla a la Junta Directiva, misma que tendrá que emitir resolución favorable para la creación de la Unidad de Planificación (Fase 5); Para resolver la situación de puestos y contratación de más personal se acude a servicio civil, quien tendrá a su cargo resolver favorablemente en cuanto a la supresión y creación de puestos, por ser esta institución, el órgano facultado para resolver sobre empleados públicos, los que vendrán a completar, finalmente el personal que completará la Unidad de Planificación (Fase 8); Permitiendo con ello la reestructuración de funciones y atribuciones, que regirán esta nueva unidad. Se debe observar que este proceso de creación de la unidad, contiene fases legales y jurídicas.

3.3.2. Propósito para la Unidad de Planificación

El propósito de la unidad es el de ser un órgano asesor de la máxima autoridad administrativa que dependerá jerárquicamente de la Gerencia del Instituto de Fomento Municipal y como órgano técnico que funcionará de conformidad con las normas, procedimientos y lineamientos proporcionados por el Ente Rector. en el tema de planificación, que es la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, así como las proporcionadas por el Ministerio de Finanzas Públicas, -MINFIN-, por tal motivo requiere que esta Unidad se divida en dos áreas de acuerdo con la complejidad del Instituto,

para cumplir con las tareas de planificación y programación institucional, que le será establecido.

Es importante indicar que el Instituto de Fomento Municipal está integrado por unidades ejecutoras las cuales deberán tener su propio encargado de planificación, siempre con el asesoramiento de la Unidad de Planificación, ya que esta unidad efectuará actividades a nivel institucional, consolidando información que provenga de unidades ejecutoras, programas o direcciones.

3.3.3. Propuesta de Organigrama para la Unidad de Planificación

La propuesta de la construcción de la Unidad de Planificación, conlleva a nuevas áreas de trabajo que permitirá cumplir con las funciones que se establecen para la Unidad, tomando en consideración que tendrá dependencia directa con la Gerencia, para cumplir con el tema de asesorar a las máximas autoridades de la institución, tendrá a su cargo la elaboración de los Planes Institucionales, también mecanismos de seguimiento y evaluación.

En entrevista realizada a la Directora de la Dirección de Información y Estadística, indica que es necesaria la conformación de dos áreas administrativas dentro de la Unidad de Planificación, para la mejor distribución de las funciones al recurso humano, estas son: Área de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación y Área de Planificación y Programación, con cuatro personas como mínimo para cada área.

Las dos áreas son creadas con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y favoreciendo el buen uso del personal, los recursos administrativos

y financieros, es por ello que se le asigna a cada área sus respectivas tareas. Para el Área de Monitoreo y Seguimiento que será responsable del control y seguimiento de la información de las diferentes actividades relacionadas al área, entre ellas están:

- Evaluación de la gestión institucional, a través de un sistema de seguimiento y evaluación de metas físicas y financieras.
- Evaluar el Impacto del Plan Estratégico Institucional.
- Informe de avance de metas administrativas de unidades de apoyo a la administración.
- Informes de seguimiento del Plan Operativo Anual mensual y Cuatrimestral.
- Informes de seguimiento del Plan de Apoyo Básico cuatrimestral.
- Elaboración de informes de conformidad con la normativa legal vigente.

Para el Área de Planificación y Programación se indican algunas:

- Plan Estratégico Institucional -PEI-
- Plan Operativo Multianual - POM-
- Plan Operativo Anual –POA-
- Plan de Apoyo Básico

- Memoria de Labores
- Construcción de indicadores y resultados institucionales
- Informe anual de Gestión institucional a requerimiento de SEGEPLAN para la elaboración del informe presidencial

Estas no son todas las funciones para las áreas, en otro apartado se describirán con más detalle.

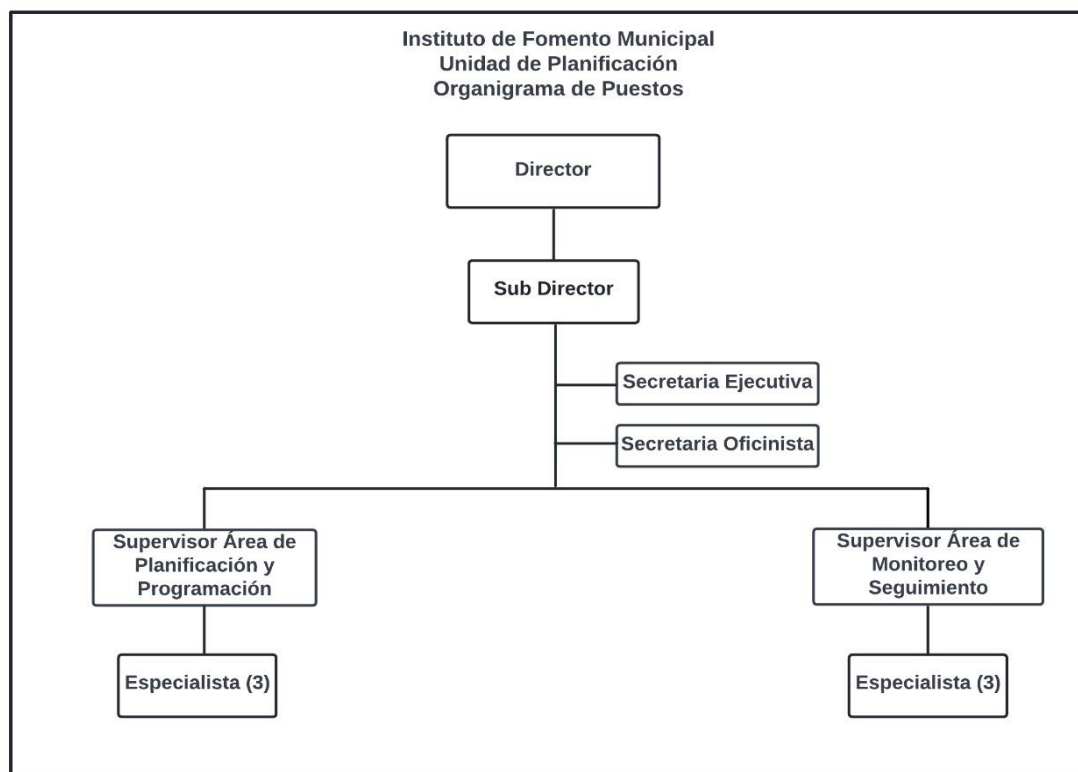
Después de lo analizado se diseña un organigrama acorde a las funciones de la Dirección y las Áreas donde se definirá lo siguiente:

- Cadena de mando: establece la relación entre superiores y empleados que tienen que rendir sobre las tareas asignadas por los jefes.
- Establecer las tareas y responsabilidades. De todos los empleados que ocupen plazas en la Unidad de Planificación.
- Establecer ámbito de control: se establecerá para cada supervisor cuantos especialistas tendrá a su cargo.
- Por último Diseñar el organigrama, de la Unidad de Planificación. Para ello se toman en cuenta lo estipulado en el Acuerdo Gubernativo Número 243-86, Reglamento de Relaciones Laborales del Personal del Instituto de Fomento Municipal en la que hacen la clasificación del personal como sigue: Funcionarios Superiores que son los jefes, que la Junta Directiva conceda esa calidad. Funcionarios son los jefes de departamentos o los

que Gerencia designe, y empleados todas las demás personas que laboran en la Institución.

A continuación, se muestra la propuesta del organigrama.

Figura 3. **Organigrama de Puestos, Unidad de Planificación**



Fuente: elaboración propia, realizado con la aplicación Lucidchart.

La Unidad de Planificación estará integrada por un Director, un Subdirector, dos secretarías (ejecutiva y oficinista), dos supervisores de área y seis especialistas, tres en cada área.

En el organigrama que se propone, se observa el puesto de Director, a la cabeza, este puesto deberá ser otorgado a la persona que llene un perfil de liderazgo y conocimientos amplios y legales en cuanto a temas de planificación, podría ocupar el puesto un administrador de empresas o con una carrera a fin a las ciencias económicas o un experto en Planificación. Sin embargo, la selección lo hará la Junta Directiva del Instituto de Fomento Municipal, con propuestas de la Gerencia, la Junta Directiva es el órgano encargado de nombrar al Director, como lo estipula la Ley Orgánica del INFOM.

Como apoyo esencial la Dirección de la Unidad de Planificación, deberá contar con un subdirector, con los perfiles similares al del director, para acompañarlo en la toma de decisiones y suplirlo cuando sea necesario (atender comisiones y reuniones, emergencias o vacaciones del director). La secretaria ejecutiva estará bajo la línea de mando de ambos y la secretaria oficinista realizar funciones de recepción y ayuda a los supervisores y especialistas, su jefe inmediato pueden ser el Director y Subdirector, ambas secretarías deben ser especializadas en su área.

Siguiendo el orden jerárquico el organigrama muestra el acompañamiento de dos supervisores, a quienes la dirección delegará las funciones de supervisar y acompañar todas las tareas en el área de planificación y programación, así como el área de monitoreo y seguimiento. Los supervisores serán jefes inmediatos de los especialistas y los encargados de informar al director o subdirector, los avances, logros o deficiencias que se vayan dando, de acuerdo a la programación que realicen.

Ambos supervisores deberán contar con tres especialistas que ejecutarán las labores asignadas por medio de dirección. Los especialistas deben cubrir perfiles con experiencia básica en cada campo. Las líneas

jerárquicas muestran claramente un área que debe ser respetado y apoyado, de acuerdo a las necesidades de la Unidad de Planificación.

3.3.4. Funciones para la Unidad de Planificación

En esta sección se presentan las opciones que servirán para la elaboración del Manual de Funciones de la Unidad de Planificación, que se llevará a cabo en otra instancia de la creación de la unidad, debido a lo extenso que representa elaborar un manual de funciones, pues implica una serie de aspectos aparte de las funciones entre ellos se mencionan los perfiles para el personal.

A continuación, se listan las funciones según los artículos 3 y 4 del Acuerdo Gubernativo No. 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto (2013):

Según Presupuesto (2013):

- a) Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales, Multianuales y los Estratégicos Institucionales;
- b) Coordinar la elaboración del Plan de inversiones de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional;
- c) Participar con la Unidad de Administración Financiera, en la formulación del anteproyecto de presupuesto Institucional Anual, en los aspectos relacionados con la aplicación del Plan Estratégico Institucional y con la estructura programática del presupuesto, en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados;

- d) Monitorear la ejecución de los programas y proyectos institucionales;
- e) Evaluar el impacto del Plan Estratégico Institucional;
- f) Definir categorías y los centros de costos, dominio y clasificación de productos, resultados institucionales, productos y subproductos a incorporar al presupuesto de egresos institucional, asimismo, asociar los productos a los centros de costo e ingreso de insumos de acuerdo a la tipología;
- g) Diseñar y conducir un sistema de seguimiento y evaluación de costos, con base en la gestión por resultados y los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas, como Ente Rector del sistema presupuestario;
- h) Ser corresponsables, junto a la máxima autoridad institucional, de velar por el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos que emitan los órganos rectores de acuerdo a su competencia;
- i) Establecer de acuerdo a los objetivos estratégicos e institucionales, las unidades de medida y relaciones financieras que permitan definir técnicamente los indicadores de su gestión.
- j) Asesorar a las máximas autoridades, en materia de políticas, planes, programas y proyectos en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados. (p.p. 2, 3)

Con base a la información anterior se muestra una propuesta de esta investigación para las funciones de la Unidad de Planificación:

- Asesorar al Gerente del Instituto y a las unidades ejecutoras, programas o direcciones en la elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales y Multianuales, basados en las orientaciones metodológicas del Ente Rector.
- Mantener actualizados los Planes Estratégicos, Operativos Anuales, así como la información sobre la gestión institucional.
- Elaborar informes periódicos de avances en la Planificación Operativa Anual del Instituto de Fomento Municipal, que permita a las autoridades realizar una adecuada toma de decisiones.
- Evaluar el impacto del Plan Estratégico Institucional.
- Asesorar a las unidades ejecutoras, direcciones y programas, en la construcción de indicadores de producto, resultados y seguimiento de los mismos.
- Seguimiento y orientación a los centros de costos, según los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas, como Ente Rector del sistema presupuestario.
- Conocer, divulgar y aplicar las directrices del órgano de planificación del Estado, la armonización de las políticas sectoriales e institucionales con las políticas generales del gobierno.

- Coordinar con las unidades ejecutoras, direcciones y programas del Instituto de Fomento Municipal, la elaboración de planes operativos anuales y multianuales, conforme a lineamientos de la Secretaría de Planificación y de Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).
- Publicar en coordinación con la Unidad de Acceso a la Información Pública, los informes a que se refiere la ley.
- Coordinación de la institución con otras entidades, en el marco de las políticas de gobierno y de los convenios internacionales.
- Monitorear la producción institucional.
- Memoria de Labores Institucional.
- Realizar informes requeridos conforme a la legislación vigente.
- Informe Anual de Gestión Institucional requerido por SEGEPLAN para la elaboración del Informe General de la República.
- Emitir dictamen o resolución respecto a reprogramaciones de metas físicas solicitadas por los centros de costos, programas, unidades ejecutoras y direcciones.
- Entre otras que sean requeridas.

Las anteriores son propuestas después de analizar, se podrá determinar la falta de alguna función y podrá tener cambios o la posibilidad de agregar nuevos temas o atribuciones a este manual.

3.3.5. Aspectos que deberá llevar un Manual de Organización de Funciones -MOF-

El Manual de Organización de Funciones es un documento técnico que se deberá elaborar donde se describirán las funciones, la línea de autoridad, la dependencia y la coordinación, así como los requisitos de los puestos a ocupar en una institución. Para la propuesta es importante que se tomen los siguientes aspectos.

- Debida autorización de parte de la Junta Directiva por medio de Resolución, adjuntando dictámenes de la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asesoría Jurídica y otras que se pudieran dar.
- Misión y Visión del manual.
- Los objetivos generales y específicos del manual.
- Antecedentes de la Unidad de Planificación.
- Marco Jurídico que sustentara la Unidad de Planificación.
- Funciones y Atribuciones.
- Organigrama Funcional.

Los anteriores ítems, conformarán el contenido mínimo a desarrollar en el documento que integrará el Manual de Organización de Funciones, que será de observancia general para alcanzar la excelencia, de información y consulta

que permitirá identificar las funciones y responsabilidades, así como conocer las líneas de mando.

3.3.6. Perfiles de Puestos para la Unidad de Planificación

Además, en este manual, se incluyen los nuevos perfiles o descripción de puestos que se crearán, conforme a las funciones y necesidades que desarrollará la Unidad de Planificación. Estos perfiles están integrados por características, requisitos, tareas y responsabilidades para cumplir por parte del empleado, tomando de base el análisis del perfil de otros puestos. Lo requerido es lo siguiente:

Tabla III. **Requisitos a cumplir para la Unidad de Planificación**

No.	Perfil que se solicitara	Descripción
1	Código del Puesto	Código que identifica el puesto
2	Nombre del puesto	Designación para el puesto
3	Descripción básica del puesto	Renglón presupuestario, Ubicación administrativa, Inmediato Superior, Salario
4	Naturaleza del Trabajo	En que consiste la actividad
5	Deberes y Obligaciones	Funciones
6	Requisitos	Educación, experiencia
8	Dificultad	Acciones difíciles a desarrollar
9	Responsabilidad	Información confidencial, Económica, Relaciones Interpersonales, Toma de decisiones
10	Condiciones Ambientales y Esfuerzo	Ambiente, Esfuerzo físico

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del *Manual de Organización y Funciones* (2018)

Consultado el 20 de septiembre de 2022.

En la tabla anterior se muestran el perfil mínimo que deberán poseer los empleados que opten a las plazas que conforman la Unidad de Planificación.

3.3.7. El Manual de Procedimientos

También en el proceso de creación de la Unidad de Planificación es importante el Manual de Procedimientos de las funciones para la optimización de los mismos, ya que es un instrumento administrativo que sirve de guía pues ayuda a la coordinación, dirección, control de las actividades y sobre todo para consultar el desarrollo de todas las actividades. También de alguna forma sirve para evaluar las actividades. Seguidamente se muestra el contenido mínimo del manual:

- Autorización (Acuerdo de Gerencia, Resolución de Junta Directiva).
- Información Básica: título, introducción, índice entre otros.
- Objetivos del Manual (General y Específicos).
- Ámbito de Aplicación: describir donde se aplicarán en este caso es la Unidad de Planificación.
- Marco Jurídico Normativo: se describen todas las leyes que sustentan los procesos. Entre ellas se mencionan algunas: Constitución Política de la República de Guatemala; Ley Orgánica del INFOM, Decreto 1132; Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97; Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto No. 31-2002; Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo No. 540-2013; VIII Pacto de Condiciones de Trabajo celebrado entre INFOM y Sindicato de

Trabajadores de INFOM; Directrices para la formulación Plan-Presupuesto Anual y Multianual; Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala y Normas SNIP.

- Estructura y Mapa de Procesos: es donde se presentarán los diagramas de flujo de los procesos de las tareas o funciones en forma detallada paso a paso, así como la responsabilidad de los involucrados.
- Simbología y su significado acá se presentan todos los símbolos que se utilizarán.
- Desarrollo de Procedimientos y Flujograma: los procedimientos se agrupan dependiendo las áreas de la Unidad de Planificación.
- Terminología Técnica: agrupara todas las siglas y acrónimos.
- Anexos: se adjuntará todo lo complementarios, necesario para comprender el manual y que merecen estar incluidos en el documento.

Este manual servirá de guía para los procedimientos que no es más que la forma de realizar un trabajo desde el inicio hasta finalizar y los flujogramas que describen las funciones de la Unidad de Planificación.

El Manual de Procedimientos tiene que ser elaborado por las personas nombradas para el efecto y que posean los conocimientos y un cierto porcentaje de experiencia.

3.3.8. Porcentajes obtenidos en el cuestionario respecto al diagnóstico de la Unidad de Planificación

Luego de aplicar el cuestionario a través de una muestra de 15 empleados del INFOM, se obtuvieron los siguientes porcentajes y respuestas a las preguntas.

Tabla IV. Preguntas del cuestionario para la Unidad de Planificación

No.	Pregunta	Respuesta	Porcentaje
1	¿Tiene experiencia realizando actividades específicas de la Unidad de Planificación?	Si	87
2	¿Conoce las funciones de la Unidad de Planificación?	Si	90
3	¿Cree necesario la creación de una Unidad de Planificación en el INFOM?	Si	100
4	¿Cree que existen consecuencias por no contar con una Unidad de Planificación?	Si	80
5	¿Debería ser prioridad la creación de una Unidad de Planificación por parte de las autoridades de INFOM?	Si	100
6	¿Es necesaria la contratación de más personal para conformar la Unidad de Planificación?	Si	100
7	¿Es necesaria la capacitación constante y actualizada en los temas de Planificación?	Si	100

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de INFOM el 5 de septiembre 2022.

De las 7 preguntas realizadas, se observa con base al cuadro anterior, que todas las respuestas fueron afirmativas, con porcentajes altos, la pregunta número 1 con el 87 % muestra que si se tiene conocimiento en actividades de planificación y el resto que no posee la experiencia necesaria, debido a que no pertenecen directamente a la Dirección de Información y Estadística que

actualmente realiza las funciones de planificación. La respuesta afirmativa, puede deberse, según sus respuestas a que por el tiempo que se tiene en la Dirección se conoce parte de las actividades de planificación, se realizan los planes anual, multianual, estratégico Institucional y Plan de Apoyo Básico e informes específicos de conformidad con la legislación vigente; monitoreo y seguimiento de la producción del Instituto de Fomento Municipal; también las funciones en Organización y Métodos, Desarrollo de la planificación y otros informes que son requeridos.

Para la pregunta número 3, se obtuvo el 100 % de respuestas afirmativas a que es necesaria la creación de la Unidad de Planificación y al respecto indicaron lo siguiente: para que se definan con exactitud las actividades actuales; cumplir con el mandato legal en cuanto a que cada institución cuente con una Unidad de Planificación; es necesario que exista personal suficiente para realizar las actividades específicas de esa unidad y no recargar a otros empleados las actividades.

De igual manera para la pregunta 4 de la tabla anterior al consultar si existen consecuencias por no contar con la Unidad de Planificación, el 80 % respondieron que sí, y el resto, el 20 %, consideran que no existe ninguna consecuencia, las respuestas más relevantes al respecto fueron: debe existir porque lo establece el Reglamento de la ley Orgánica del Presupuesto; para que se pueda cumplir con todo lo requerido en temas de planificación; es importante que exista la unidad para que las tareas no se recarguen en el personal, porque existen muchos informes que se deben entregar en la misma fechas establecidas en las leyes vigentes; para asesorar en cuanto a los resultados obtenidos por el Instituto de Fomento Municipal y superar los que se han obtenido enfocándose en toda a la producción.

Evitar la duplicidad de funciones y una de las respuestas negativas indica que no es necesaria la creación de una Unidad de Planificación, debido a que en la legislación se indica que, en caso de no existir dicha actividad, la deberá realizar otra unidad.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según resultados presentados durante la investigación, el Instituto de Fomento Municipal no posee una Unidad de Planificación, de esta cuenta la Dirección de Información y Estadística se ha encargado de realizar actividades de planificación, y por la gran cantidad de actividades que se deben cumplir, se hace necesaria la creación de esta nueva unidad y con ello dar cumplimiento al objetivo general del trabajo, que se establece de la siguiente manera: Determinar los factores de implementación y fortalecimiento de la Unidad de Planificación del Instituto de Fomento Municipal, para mejorar las estrategias y las gestiones de planificación.

Es importante además indicar, que, con la creación de la Unidad de Planificación, ésta se constituirá como la base fundamental para atender temas de planificación y que sostendrá la propuesta de la implementación de esta unidad que es el fin principal y central de este tema, que pretende ser parte de la solución del problema del trabajo de investigación.

4.1. Interpretación de la situación actual de la Dirección de Información y Estadística

Determinada la situación en que se encuentra actualmente la Dirección de Información y Estadística, se tiene un panorama amplio, sobre la organización administrativa, por medio de la observación, investigación documental, cuestionario, que mostró los resultados tal como lo indicó Cuellar (2018), en el libro Comportamiento Organizacional en el que manifiesta que organización es un “Proceso analítico que permite conocer la situación real de

una organización en un momento dado, para describir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros aprovechar las segundas” (p.15).

Por lo que se evidencia que su organización está fundamentada en el Manual de Organización y Funciones aprobada dicha modificación mediante Acuerdo de Gerencia No. 115-2018 el 14 de junio de 2018.

En el Manual de Organización y Funciones se puede observar la cantidad de doce personas que deben ocupar los puestos, sin embargo al hacer inventario del personal físico actual que conforma la Dirección de Información y Estadística se constata que únicamente 8 empleados conforman actualmente la Dirección, es decir los puestos no están completos y que existen dos plazas vacantes (un supervisor y un investigador, no está de más indicar que hace aproximadamente 2 años los titulares de las plazas renunciaron y quedaron las mismas, vacantes desde ese entonces), la secretaria oficinista a pesar de tener la plaza que le corresponde a esta Dirección, presta sus servicios en otra Dirección, en cuanto a la plaza de supervisor desde el año 2014 la persona que la ocupa está suspendida por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social por enfermedad.

También se indica que se corre el riesgo de que a persona que ocupa la plaza interina de investigador cuantitativo le sea solicitado que regrese a ocupar su anterior puesto.

Respecto a las plazas vacantes 011, se debe de dar cumplimiento al proceso establecido en la Resolución de Junta Directiva No. 52-2019 que contiene el Normativo de Convocatoria, Evaluación, Selección y Nombramiento de Puestos para el Instituto de Fomento Municipal, como parte de las políticas de transparencia para optar a plazas, mismas que contribuirán a que el

personal destinado a la Dirección de Información y Estadística esté completo para atender a las actividades designadas a la Dirección y que no exista sobrecarga de trabajo para los empleados que actualmente la conforman.

Es importante tener presente el octavo pacto colectivo de condiciones de trabajo firmado entre el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y el Sindicato de Trabajadores del Instituto de Fomento Municipal –SITRAINFORM-, aprobada por la Junta Directiva, a través de la Resolución No. 302-2020 (2020) de fecha 3 de diciembre de 2020, en el artículo 28 Reformas al reglamento de clasificación de puestos y régimen de salarios del INFOM que indica:

Para las reformas al Acuerdo Gubernativo Número 287-2001, se conformará una comisión integrada por tres representantes de INFOM y tres representantes del Comité Ejecutivo de SITRAINFORM, cuya propuesta se someterá a la aprobación de la Junta Directiva del INFOM de conformidad con lo establecido en el acuerdo citado. (p.35)

Además, se debe tomar en cuenta el artículo 57, del Octavo Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo firmado entre el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y el Sindicato de Trabajadores del Instituto de Fomento Municipal –SITRAINFORM- (2020), “normativo para la adjudicación de puestos vacantes. Con base en los principios que rigen el derecho laboral, la Dirección de Recursos Humanos será la responsable de la implementación de los procedimientos para la adjudicación de plazas vacantes” (p.51)

Según el Decreto Número 1132 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal (1957), artículo 32, establece que “Cada sección tendrá un jefe nombrado por la Junta Directiva a propuesta del gerente, y el personal indispensable para su buen funcionamiento” (p. 96).

A este respecto es imperativo completar el personal que por diversas razones no laboran en la Dirección de Información y Estadística.

Según el acuerdo número A-028-2021 de la Contraloría General de Cuentas (2021), Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), en el punto 4.1.4 Administración del Personal que indica:

Se refiere a los criterios leales, técnicos y metodológicos aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales para alcanzar la eficiencia efectividad, economía y equidad en las operaciones. La máxima autoridad de conformidad con leyes reglamento y pactos colectivos de condiciones de trabajo debe considerar lo siguiente:

Inciso e) proceso de selección, contratación, desarrollo y retención de los servidores públicos indica que la máxima autoridad y equipo de dirección deben diseñar y autorizar las políticas para la selección, contratación, desarrollo y retención de los servidores públicos, considerado los requisitos legales y regulaciones aplicables emitidos por los entes rectores de la gestión de recurso humano del estado. Se debe contar con proceso estructurados formalmente y consignado en el Manual de Procedimiento correspondiente. (pp.3 y 4)

En este sentido las autoridades superiores deben velar por el cumplimiento, para que las plazas vacantes sean ocupadas a la brevedad posible para atender a los requerimientos de la Unidad.

Para el caso de la persona que está suspendida por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que ha incidido en la falta de personal y la recarga de tareas para los demás empleados de la Dirección, está convenido en el Octavo Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, firmado entre el Instituto de Fomento Municipal -INFOM- y el Sindicato de Trabajadores del Instituto de Fomento Municipal –SITRAINFORM-, aprobada por la Junta Directiva, a través de la Resolución No. 302-2020 (2020) de fecha 3 de diciembre de 2020, en el artículo 26 literal b) Efectos colaterales a la suspensión de trabajo, lo siguiente:

Al producirse la suspensión de trabajo cualquiera que sea la causa, el INFOM velará por mantener la buena marcha del servicio, comprometiéndose a suplir a la o las personas que se ausentan temporalmente, contratando si fuera necesario para el efecto al personal supernumerario de acuerdo a sus posibilidades financieras. (p.31)

En tal sentido las autoridades del INFOM están facultados para contratar a otro empleado tomando en cuenta lo establecido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, buscando solucionar el tema de la falta de personal y por supuesto respetando la suspensión del empleado, pero buscando solucionar su ausencia.

4.2. Indagación sobre el tema del Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística

Se atiende el objetivo específico número dos que literalmente dice: identificar el manual de atribuciones de las actividades que actualmente se realizan en la Dirección de Información y Estadística, para atender temas de planificación. De acuerdo a los resultados obtenidos y al indagar

documentalmente así como la utilización de técnicas como la observación, el instrumento de recolección de información que es el cuestionario, con el que se recabó información para determinar que el enfoque que se le debe dar al Manual de Funciones de la Dirección de Información y Estadística debe estar dirigido a alcanzar objetivos de la Institución, tal como lo demuestra en el libro Comportamiento Organización en una de las funciones administrativas del autor Chiavenato (2009): “Organización: fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado” (p. 72).

Cabe mencionar que es importante tomar en consideración el objetivo específico del Manual de Organización y Funciones de fecha 8 de junio de 2018, donde se aprueba el Acuerdo número 115-2018 (2018), en el que indica: “Establecer las funciones y atribuciones de la Dirección de Información y Estadística y las Áreas que la conforman” (p.8).

Es decir, con este manual delimitará la responsabilidad de la Dirección y sus áreas y evitar la duplicidad de funciones.

De igual manera respecto a las funciones se demuestra su sustento legal en el Decreto Número 1132, Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal (1957) en el artículo 32, segundo párrafo, que literalmente indica; “El reglamento de la Institución determinará las normas de operación de cada sección y las responsabilidades y atribuciones del personal de las mismas” (p. 96).

Es así como las funciones de todos los empleados están regidas por la Ley Orgánica del INFOM.

Respecto a los empleados de las secciones o direcciones de una entidad solo podrán ser removidos por las causas descritas en el artículo 120 de la Constitución de la República de Guatemala y su conducta, derechos y limitaciones que se regularán por lasos Estatuto del Empleado Público que sean aplicables.

Según el acuerdo número A-028-2021 (2021) de la Contraloría General de Cuentas, en el que se aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINAIG), en el punto 4.1.4 que indica:

Administración del Personal, se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicas aplicables a la entidad, para que el sistema de administración de personal con relación laboral, se defina y ajuste en función de los objetivos institucional para alcanzar la eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones. (p. 10)

De todos las funciones establecidas para la Dirección de Información y Estadística, en cuanto a su cumplimiento según respuestas obtenidas en el cuestionario y observación, el porcentaje es del 67 % reflejada en la falta de personal para cubrir las funciones. A esto se suma que se debe tener capacitaciones constantes para comprender y agilizar las funciones, acerca de este tema se puede observar en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, Resolución de Junta Directiva No. 302-2020 (20202) en el artículo 52 que indica:

La carrera adminsitrativa es un instrumento técnico continuo de administracion de personal que tiene por objeto la incorporación, promoción de la profesionalización y retención de los servidores públicos,

en función a su desempeño, con el propósito de coadyuvar a la eficiencia, eficacia y probabilidad de la gestión dentro del mismo. (p.49)

También es importante tener en consideración que la definición de atribuciones forma parte de la organización de la Dirección de Información y Estadística, así como lo indica Marroquín (2020) en su trabajo profesional de graduación titulado: Diseño de programa de fortalecimiento de conocimientos técnicos para reducir la rotación de personal en Pro-optic, S.A; en el que indica que “diagnóstico de la situación: según los objetivos de la organización, del departamento, competencias necesarias, problemas de producción” (p.11). Es decir que las funciones que se necesitan desempeñar forman parte primordial de la estructura de una dirección.

4.3. Análisis del Diagnóstico realizado para la creación de la Unidad de Planificación y propuesta de actividades para el Manual de Funciones

Por consiguiente, se convierte en un reto para el Instituto de Fomento Municipal, la creación de una nueva unidad, en este caso de Planificación a pesar de que en artículo 5. Modificación de metas físicas, del Acuerdo Gubernativo número 293-2021 (2021), Distribución Analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio Fiscal 2022, que indica “o dependencia que haga sus veces”. (p.9)

Debido a su importancia es necesario contar con una Unidad de Planificación, con sus respectivos recursos humanos, poseer Manual de Organización y Funciones, Manual de Normas y Procedimientos, un plan completo capacitación, para lograr que las personas tengan los conocimientos adecuados requeridos para la actividad que se les ha encomendado realizar

para poder desempeñar eficientemente su trabajo, cumplan sus metas y que contribuyan a los objetivos del Instituto de Fomento Municipal. A parte de ello, el personal no desatenderá otras actividades.

Para efecto de creación de Unidad de Planificación se toma de base lo indicado en la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal (1957) en cuanto a la organización y funcionamiento las secciones que están referidas en el artículo 31 de la mencionada Ley, que indica que se podrán “dividir en Direcciones, las cuales tendrán las dependencias que se consideren necesarias.” (p. 96)

También se indica de conformidad con el Artículo 8º del Reglamento de Relaciones Laborales del Personal del Instituto de Fomento Municipal (INFOM), autorizado en el Acuerdo Gubernativo número 234-86 (1986), lo siguiente: “para efectos organizativos y de funcionamiento las secciones referidas en el artículo 31 de la Ley Orgánica, se denomina Divisiones, las cuales tendrán las dependencias que se consideran necesarias” (p.128). Es decir, existen elementos importantes y necesarios para la creación de la Unidad de Planificación.

Tanto para el propósito, así como para las propuestas de funciones de la Unidad de Planificación se toman los siguientes aspectos legales: Acuerdo Gubernativo No.540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, de fecha 30 de diciembre de 2013, los artículos 3. Unidades de Planificación y 4. Competencia y funciones de las Unidades de Planificación. Los entes rectores de Planificación están la Secretaría de Planificación y de Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- y el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, por lo que se citan algunos documentos donde indican el que hacer de una Unidad de

Planificación, así como algunos artículos que fortalecerán las capacidades institucionales:

- Decreto número 101-97 Ley Orgánica del presupuesto; artículo 8 Vinculación plan-presupuesto, artículo 9 Atribuciones del Órgano Rector, artículo 24. Fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto.
- Decreto 13-2013, reformas al decreto 101-97 Ley Orgánica del presupuesto artículos 3, 4, 11 y 40 (en el que literalmente indica ...La Unidad de Planificación de cada entidad será la responsable de efectuar la reprogramación de metas correspondientes en los términos y condiciones establecidas en ley.
- Metodología de la gestión por resultados.
- Guía metodológica para la elaboración del POA municipal –SEGEPLAN-.
- Decreto Gubernativo número 251-2021 Presupuesto de Ingresos del Instituto de Fomento Municipal.
- Acuerdo Gubernativo 293-2021. Distribución analítica del presupuesto.

Es necesario mencionar que en el acuerdo número A-028-2021 (2021) de la Contraloría General de Cuentas de fecha 13 de julio de 2021, donde se aprueba el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental (SINACIG), en el punto 4.3.1 Selección y Desarrollo de Actividades de Control, en el que se indica que “será la máxima autoridad de la institución quien seleccionará las actividades para alcanzar los objetivos, así como la elaboración de manuales de procedimientos para puestos” (p.5).

En este caso para la Unidad de Planificación será la máxima autoridad del Instituto (Junta Directiva) quien autorizará la creación de la Unidad de Planificación y sus respectivas funciones.

Al poner en marcha la nueva Unidad de Planificación es necesario que los empleados que la conformarán sean capacitados con el propósito de influir en el comportamiento de los empleados y para aumentar los conocimientos en sus funciones, así como cumplir con el proceso de instruir a los nuevos empleados con habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. Una de las finalidades de las capacitaciones es lograr que de la teoría recibida pase a la realidad, por ello se ve la necesidad de que los empleados adquieran esos conocimientos sobre los detalles de cada función, esto se logrará por medio del desarrollo del plan de capacitación, que se tiene que implementar, para que las personas tengan los conocimientos necesarios, las cuales contribuirán al logro de las metas de la institución.

En cuanto a los perfiles de puestos para la Unidad de Planificación, especialmente los requisitos y la responsabilidad que se adquirirá, es de vital importancia que los aspirantes a los puestos cumplan con los requisitos y perfiles requeridos en cada plaza.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por medio del cuestionario, respecto al tema de capacitaciones, se considera necesario que se realicen todo tipo de capacitaciones al personal que integrará la Unidad de Planificación, ya sea de reciente ingreso a la institución, así como los que actualmente laboran para la Dirección de Información y Estadística y que opten para pertenecer a la nueva Unidad creada, con el objeto de lograr altos niveles de eficacia en todas las funciones que se les asigne y tomar en cuenta la implementación de nuevos manuales de procedimientos, puestos y funciones.

Además, los resultados del cuestionario muestran que es necesario la capacitación en temas de planificación, por lo que involucra la gestión por resultados -GpR-, y la necesidad de conocer las herramientas proporcionadas por los Entes Rectores y para ello se toma la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala emitido por MINFIN y SEGEPLAN (2013), que en su presentación indican lo siguiente:

Herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación, el monitoreo y la evaluación de los resultados. La gestión por resultados debe centrar su atención en el ciudadano y las necesidades que éste valora para su desarrollo. Este documento se presenta como una guía metodológica de Gestión por Resultados que permitirá la concreción de los procesos a nivel institucional y sectorial. (p.1)

Se han realizado herramientas que proporcionan a las instituciones públicas que deben utilizar en el proceso para identificar los resultados estratégicos de mediano y largo plazo. Y que los trabajadores de la Unidad de Planificación deben de conocer y capacitarse en el uso de las herramientas. Esas capacitaciones deben ser impartidas por los Entes Rectores. La guía esta normada en el Reglamento de la Ley del Presupuesto según el Acuerdo Gubernativo 540-2013 (2013), artículo 11. Metodología Presupuestaria, en los incisos donde se indican la correcta y uniforme, forma de planificar en el cual los manuales son obligatorios: “a) De clasificación presupuestaria para el sector público de Guatemala, h) La Guía Conceptual de la Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala” (pp. 5 y 6).

A pesar de existir un resumen de la Guía conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados que lo titularon el ABC de Gestión por Resultados es necesario que los empleados conozcan el uso del método de gestión por

resultados y que las operaciones sean eficientes y eficaces para lograr resultados óptimos para satisfacer las necesidades de la entidad.

CONCLUSIONES

1. Dentro de los factores que inciden para la creación de la Unidad de Planificación están la falta de organización, lineamientos legales y formales, más personal para ocuparse directamente de las tareas. Para esto se deben cumplir con procesos legales y administrativos que formalicen su creación.
2. Dentro de las atribuciones laborales que la Dirección de Información y Estadística, tiene a su cargo, existen muchas tareas que no le corresponden como tal, sino que pertenecen al área de Planificación, a las que ha tenido que dar prioridad, pretendiendo con ello cumplir con el trabajo. Esto ha provocado que se descuiden las actividades que se deben realizar en la Unidad de Información y Estadística, debido a que no cuenta con el personal completo, pues existen plazas vacantes, ocasionando sobrecarga de tareas en el personal que opera en la Dirección. Con la completación del personal, se podrá realizar una reestructuración de funciones y de esta manera, cubrir todo el trabajo asignado a la unidad.
3. La ausencia de un manual específico que guíe y organice a la Unidad de Planificación, incide en que no se tenga con claridad, las funciones y atribuciones que los empleados deben cumplir, situación que ocasiona desorden en el trabajo que se realiza y por ende un aprovechamiento poco eficiente del tiempo laboral.

4. Actualmente, no existe una estructura que muestre las atribuciones que cada miembro del personal debe cumplir, en cuanto al área de planificación, lo que ocasiona desorden e informalidad en el trabajo, debido a que no existen lineamientos claros y precisos a seguir, de parte de cada uno de los miembros del personal.

RECOMENDACIONES

1. Crear de manera urgente, la Unidad de Planificación; su implementación debe estar sustentada en un proceso legal y bajo la supervisión de las autoridades de INFOM, quienes nombran a la persona que ocupe el puesto de Director.
2. Reorganizar las actividades y funciones, por medio de la contratación o complementación del personal, para que ocupe las plazas vacantes o desocupadas, implementar la reestructuración, estableciendo estrategias, con el fin de garantizar la eficiencia, producción y obtener resultados eficientes. Esta tarea estará a cargo de las autoridades de INFOM, en conjunto con la Dirección de Información y Estadística.
3. Integrar una comisión, con personal de Gerencia, Recursos Humanos y Dirección de Información y Estadística, para elaborar los manuales de procedimientos, de puestos y funciones, que sirvan de base a la Unidad de Planificación y de esta manera definir con claridad las funciones a cumplir por cada miembro del personal, así mismo contar con el manual físico, debidamente autorizado, que incluya la estructura organizacional, los procedimientos y la descripción de las atribuciones de cada puesto.
4. Elaborar un nuevo organigrama, que defina con claridad la jerarquía de los puestos y cargos, que conformarán la unidad de planificación, que además deberá incluir un manual de atribuciones específicas para cada puesto, así como el perfil que debe poseer la persona que ocupará el cargo, en la Unidad de Planificación.

REFERENCIAS

1. Acuerdo A-028-2021 Contraloría General de Cuentas (*Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental SINAIG*). (2021). Guatemala : Presidente Contraloría de Cuentas .
2. Acuerdo de Gerencia N°. 115-2018 (*Manual de Organización y Funciones*). (2018). Guatemala: Gerente General.
3. Acuerdo Gubernativo N°. 540-2013 (*Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto*). (2013). Guatemala : Presidente de la República de Guatemala .
4. Administrativo, D. G. (2004). *Guia para la Elaboración de Manuales de Organización*. Recuperado de http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion.
5. Alfonso, A., Molinari, G., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones* . Buenos Aires, Argentina : Editorial de la Universidad de plata (EDULP).
6. Álvarez, A., & Chica, S. (s.f.). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. (Tesis de Maestría). Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, Colombia.

7. Castaneda, S. (s.f.). *Modelo de Planificación para el requerimiento de materiales en la fabricación de tapadera para envases de linaza, utilizando la herramienta MRPZ en una empresa manufacturera de plásticos* . (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala .
8. Castillo, M. (s.f.). *Modelo de Sistema de Gestión por procesos en entidades del Estado* . (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos , Lima, Perú.
9. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE C.V.
10. Cuadrado, V. (s.f.). *Estrategias para el alcance de la participación ciudadana: en la formulación de políticas públicas culturales desde la Secretaria de cultura del Distrito Metropolitano de Quito* . (Tesis de Maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales , Quito, Ecuador .
11. Cuellar, J. (s.f.). *Diagnóstico, Evaluación y Mejora de la Manipulación de los desechos de acumuladores de energía, por medio de una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, en una empresa de servicios automotrices* . (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala, Guatemala .
12. Decreto 1132 del Congreso de la República de Guatemala (*Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal*). (1957). Guatemala : Congreso de la República de Guatemala .

13. Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala- *Ley del Organismo Ejecutivo* . (1997). Guatemala .
14. Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones* . Madrid, España : Ediciones Díaz de Santos, S.A.
15. González, J., & Rodriguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* . Colombia : Ediciones Díaz de Santos, S.A.
16. Guzman, J. (s.f.). *Desarrollo e Implementación del sistema de gestión de recursos humanos, en planta de producción dedicada al empaque de productos de limpieza* . (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala .
17. Hernández, E. (s.f.). *Planeación estratégica aplicada a unidades de información*. (Tesis de Maestría). Universida de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
18. Iranzo, M. (s.f.). *Análisis, Descripción y Valoración de puestos de trabajo en la Organizaciones* . (Trabajo Individual). Universidad Pontífica de Comillas ICADE-ICAI, Madrid, España .
19. María, M. J. (31 de Agosto de 2019). *Sin planificación no se alcanzan objetivos* . Obtenido de Prensa Libre : Recuperado de <http://www.prensalibre.com/opinion/columnasdiarias/sin-planificacion-no-se-alcanzan-objetivos>.

20. Martínez, M. T. (s.f.). *Ensayo Participación Ciudadana y Políticas Públicas*. Recuperado de https://www.ceenl.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf.
21. Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), S. d. (2013). *Guía Conceptual de la Planificación y Presupuesto por Resultados*.
22. Obregón, R. (s.f.). *Reorganización Administrativa de fábrica envasadora de agua para consumo humano agua pura Dame, Mazatenango, Suchitepéquez*. (Ejercicio profesional supervisado). Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala, Guatemala .
23. Ortega, J. (07 de Diciembre de 2013). Blogger.com. Recuperado de <http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/elaboracion-de-manuales-administrativos.html>.
24. Porón, R. (s.f.). *Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la Municipalidad de El Tejar, Chimaltenango*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala.
25. Presidencia, S. d. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo: K'atun Nuestra Guatemala 2032*.
26. Resolución de Junta Directiva N°. 302-2020 (*VIII Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo*). (2020). Guatemala: Presidente Junta Directiva.

27. Resolución de la Junta Directiva N°. 52-2019 (*Normativa de Convocatoría, Evaluación y Selección de nombramiento de puestos*). (2019). Guatemala: Presidente Junta Directiva INFOM.
28. Rodríguez, V. (s.f.). *Modelo de calidad de la gestión para la administración pública de Guatemala, (El caso de INAP)*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala , Guatemala, Guatemala .
29. Sales, S. (s.f.). *Fortalecimiento de la oficina municipal de la mujer en Colotenango, departamento de Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Mariano Galvéz, Guatemala , Guatemala, Guatemala .
30. SEGEPLAN. (2016). *Guía metodológica para elaboración de Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM), y Plan Operativo Anual (POA)*.
31. Solorzano, K., & Rodríguez, B. (s.f.). *Planificación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES* . (Tesis de Maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador .
32. Son, A. (s.f.). *Plan de acción para mejorar la gestión de proyectos por resultados cuando se ejecutan obras de infraestructura pública en Guatemala, según en estandar definido por el PMI*. (Tesis de Maestría). Universidad Mariano Galvéz de Guatemala, Guatemala, Guatemala.

ANEXO

Anexo 1. Cuestionario para recaudar información



Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo
Curso: Seminario II

Cuestionario para elaboración de trabajo de Investigación

Instrucciones: responda las siguientes preguntas. Los fines son educativos.

- 1) Conoce las actividades que realiza la Dirección de Información y Estadística
SI _____ NO _____
- 2) Cómo evalúa las actividades que realiza actualmente la Dirección de Información y estadística en temas de planificación?
Muy Bueno _____ Bueno _____ Malo _____
Por qué: _____
- 3) ¿durante el tiempo que lleva laborando en la Dirección, ha notado algún problema o deficiencia que afecte el funcionamiento como tal?
SI _____ NO _____
Por qué: _____
- 4) Se cumple con el manual de funciones establecido para la Dirección de Información y Estadística.
SI _____ NO _____
- 5) Tiene experiencia realizando actividades específicas de la Unidad de Planificación
SI _____ NO _____
Cuales: _____
- 6) Conoce las funciones de la Unidad de Planificación.
SI _____ NO _____
- 7) Cree necesario la creación de una unidad de planificación en el INFOM.
SI _____ NO _____
¿Por qué? _____
- 8) Cree que existen consecuencias por no contar con una Unidad de Planificación?
SI _____ NO _____
¿Por qué? _____
- 9) Debería ser prioridad la creación de una Unidad de Planificación por parte de las autoridades de INFOM
SI _____ NO _____
- 10) Considera que el personal que trabaja en la Dirección de Estadística es suficiente para cumplir con los requerimientos para la Unidad de Planificación?
SI _____ NO _____
- 11) Es necesaria la contratación de más personal para conformar la Unidad de Planificación
SI _____ NO _____
- 12) Es necesaria la capacitación constante y actualizada en los temas de Planificación.
SI _____ NO _____