

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GAUTEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

**MARCOS ALFONSO MERIDA
CARNE 200341165**

**“PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL
DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS”**

ASESOR: LIC. BYRON LEONEL OROZCO GARCIA

REVISOR: LIC. JORGE EDUARDO VELASQUEZ FUENTES

SAN MARCOS ENERO DE 2025

ID Y ENSEÑAD A TODOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

COORDINACION ACADEMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras Técnico En Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Heliuv Edilzar Vásquez Navarro	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado Y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Medico y Cirujano
M.A. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatan
Licda. Mirna Lisbeth de León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacana
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoria
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS

Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador de Carrera
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador EPS
MSc. Edwin Bernardo Gonzáles Dardón	Secretario
PhD, Robert Enrique Orozco Sánchez	Vocal
PhD, Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Vocal
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	Vocal
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Vocal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
MSc. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Byron Leonel Orozco García	Asesor de Tesis
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Revisor de Tesis



San Marcos 30 de octubre de 2024

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador de Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Distinguido Ingeniero:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que atendiendo el normativo del ejercicio profesional supervisado de la carrera vigente, se me asignó como asesor de la Investigación Acción denominada, PLANIFICACION MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS. Presentado por el estudiante MARCOS ALFONSO MERIDA, carne 200341165.

Luego de las reuniones de trabajo y las correcciones establecidas en el normativo de marcos, emito DICTAMEN FAVORABLE, para que el presente trabajo continúe con los procesos establecidos correspondientes.

Sin otro particular, me suscribo deferentemente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lie. Byron Lionel Orozco García
Asesor



San Marcos, 07 de noviembre de 2024

Ing. Victor Manuel Fuentes

Coordinador de la Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted en mi calidad de Revisor para remitirle con **DICTAMEN FAVORABLE** el trabajo de tesis con la modalidad Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación del estudiante: **Marcos Alfonso Mérida** carné No. **200341165**, titulado: **“PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS”**.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que el estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de usted.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

Colegiado 16.659

Revisor

C.C. archivo.



San Marcos, 28 de febrero de 2025

Miembros Comisión de EPS
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS** modalidad investigación-acción, presentado por el estudiante **MARCOS ALFONSO MÉRIDA** carné **200341165** previo a optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, y en virtud que el referido informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.

Licda. Gladys del Rosario Mérida Pérez
Encargada Comisión de Redacción y Estilo
Carrera Administración de empresas

Transc. EPSADMONCUSAM 18-2025

Marzo 6 de 2025

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto VIGECIMO del acta no. 001-2025 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 6 de marzo de 2025, que dice:

VIGESIMO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por el estudiante: Marcos Alfonso Mérida, carné no. 200341165, la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Byron Lionel Orozco García, como del Revisor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *"Planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos"*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *"Planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos"* Presentado por el estudiante: **Marcos Alfonso Mérida, carné no. 200341165**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edwin Bernardo Dardón González

Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.



Transc.COACUSAM-141-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: MARCOS ALFONSO MÉRIDA
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.39) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.39) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-50-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: MARCOS ALFONSO MÉRIDA, Carné No. 200341165, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN PLANIFICACIÓN MUNICIPAL COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS**, al estudiante: MARCOS ALFONSO MÉRIDA, Carné No. 200341165, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico



c.c. Archivo
REOS/efl

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, cuya guía y fortaleza me han sostenido a lo largo de este arduo camino. Tu luz y sabiduría han sido el faro que me ha orientado en los momentos de incertidumbre y desafío. En tus manos pongo este trabajo como testimonio de tu amor, tu gracia y generosidad

A la Virgen María, mi Madre Celestial, a quien confío mis logros y aspiraciones. Tu amor maternal y protección han sido una fuente constante de consuelo y fortaleza.

A mi querida madre, Tomasa Mérida, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido mi mayor fuente de inspiración.

A mi amada esposa, Gladys Fabiola Bravo Fuentes, y a mis hijos, Rachel Gabriela, Diego Adrián y Fabiola Jasmín Mérida Bravo, por su paciencia, amor y comprensión. Su apoyo y confianza, el saber que siguen mis pasos y ejemplo han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante.

A mis hermanos, Carlos, Denise y Mario, a mis sobrinos, primos y tíos, por su cariño y constante aliento, consejos y apoyo. Su presencia ha sido una fuente de alegría y motivación en mi vida.

A mi querida abuelita, Georgina Mérida Mérida, (q. e. p. d.) por su amor incondicional y por todo lo bueno y lindo que nos dio siempre, a mis tías, Elena y Lulis (q. e. p. d.) por el cariño y apoyo, su recuerdo permanecerá siempre conmigo.

A mis docentes, por transferir sus conocimientos y sus enseñanzas en el proceso de mi formación académica.

A mi casa de Estudios, la tricentenaria Universidad de San Carlos, Centro Universitario de San Marcos, por ser un lugar donde se imparte el conocimiento y el saber.

INDICE GENERAL

1 RESUMEN	1
2 INTRODUCCIÓN.....	2
3 OBJETIVOS.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. JUSTIFICACIÓN.....	4
5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	5
5.1 Marco teórico	5
5.1.1 Planteamiento del problema.	5
5.1.2 Delimitación del objeto de estudio.....	6
5.2 Marco metodológico	6
5.2.2 Tipo de investigación	7
5.2.3 Fuentes de información y técnicas	7
5.2.4 Instrumentos de investigación.....	7
5.2.5 Unidad de análisis	7
6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO.....	8
6.1 Antecedentes	8
6.2 Planeación estratégica.....	9
6.2.1 Misión.....	9
6.2.2 Visión	9
6.2.3 Valores:	9
6.3 Importancia de la planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos	10
6.4 Planificación como una herramienta para impulsar el desarrollo en los territorios y municipios.....	11
6.5 Como se sitúan actualmente las políticas gubernamentales	12
6.5.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032	12
6.5.2 Política nacional de descentralización.....	13
6.5.3 Política general del gobierno.....	14
6.5.4 Plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial.....	16
6.5.5 Enfoques transversales en el proceso de planificación y ordenamiento territorial. .	16

6.5.6 Lineamientos específicos de política para la planificación estratégica 2021-2025 y operativa multianual para el período 2022-2026 y anual 2024 en las municipalidades. ..	17
6.5.7 Gestión por resultados.....	18
6.5.8 Instrumentos de planificación institucional.....	19
6.5.9 Proceso de planificación de las municipalidades	19
7 CONTENIDO DEL PLAN ACCIÓN	32
7.1 Resultado de encuestas de la investigación acción	32
7.1.1 Resultados de la socialización de boletas de encuestas.....	32
7.2 Análisis de encuestas de la investigación de campo	53
7.2.1 Evaluación del proceso de planificación estratégica actual	53
7.2.2 Implementación y seguimiento del plan estratégico.	54
7.2.3 Retos y mejoras	55
7.3 Resultados y análisis financiero de los últimos tres ejercicios fiscales 2021-2023	58
7.3.1 Análisis de la ejecución de la inversión, gobierno municipal 2021-2023.....	61
7.4 Planificación estratégica municipal vinculada a la DMP	62
7.5 Contenido del plan acción.....	64
7.5.1 Diagnóstico situacional	65
7.5.2 Definición de misión y visión	70
7.5.3 Establecimiento de objetivos estratégicos.....	71
7.5.4 Prioridades y acciones.....	71
7.5.5 Recursos necesarios.....	71
7.5.6 Ejecución del plan de acción estratégico.....	72
7.5.7 Monitoreo y evaluación.....	72
7.5.8 Participación ciudadana.....	73
7.5.9. Comunicación y difusión	73
7.5.10. Revisión y ajuste del plan.....	74
7.5.11 Estructura y propuesta de guía	75
9. RECOMENDACIONES	80
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
11. ANEXO	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Colaboradores y Empleados DMP	10
Tabla 2 Plan Estratégico Institucional	25
Tabla 3 Planificación y programación multianual.....	27
Tabla 4 Estructura y Propuesta de guía	75

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Años laborales en la municipalidad de San Marcos	33
Gráfica 2 Participación previa en procesos de planificación en la municipalidad.	34
Gráfica 3 Planificación del gobierno municipal actual y sus ejes de trabajo	35
Gráfica 4 Socialización plan de trabajo del gobierno municipal.....	36
Gráfica 5 Proceso de planificación estratégica actual de la municipalidad.....	37
Gráfica 6 Claridad con el plan del gobierno municipal actual	38
Gráfica 7 Estrategia actual alineados con la misión y visión de la organización	39
Gráfica 8 Planificación estratégica municipal alineada para contribuir a alcanzar los ejes del K'atun 32	40
Gráfica 9 Comunicación y socialización del plan estratégico a todos los empleados.....	41
Gráfica 10 Disposición de recursos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos ...	42
Gráfica 11 Herramienta para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos	43
Gráfica 12 Seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos	44
Gráfica 13 Seguimiento para realizar ajustes en la estrategia	45
Gráfica 14 Principales retos que enfrenta la municipalidad en la implementación de su plan estratégico	46
Gráfica 15 Mejoras para el proceso de planificación estratégica	47
Gráfica 16 Herramientas o recursos adicionales que serían útiles para mejorar la planificación estratégica	48
Gráfica 17 Capacitación y desarrollo en torno a la planificación estratégica en la organización	49
Gráfica 18 Futuro de la planificación estratégica en la Municipalidad.....	50
Gráfica 19 Tendencias emergentes que afectarán la planificación estratégica en los próximos 5 años	51
Gráfica 20 Tendencia a la adaptación de cambios	52
Gráfica 21 Ejecución Financiera Gobierno Municipal – Ejercicio 2021	58
Gráfica 22 Ejecución Financiera Gobierno Municipal – Eejercicio 2022.....	59
Gráfica 23 Ejecución Financiera Gobierno Municipal – Ejercicio 2023	60

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura de la Planificación Estratégica	23
Ilustración 2 Importancia de la Planificación Municipal.....	24
Ilustración 3 Plan Operativo Multianual	26
Ilustración 4 Estructura de planificación estratégica Kátun 2032	29

1 RESUMEN

La planificación estratégica gubernamental es un proceso sistemático utilizado por los gobiernos para definir sus metas y objetivos a largo plazo, así como las políticas y acciones necesarias para alcanzarlos. A diferencia de la planificación en el sector privado, en el ámbito gubernamental se busca mejorar el bienestar público y satisfacer las necesidades de los ciudadanos, enfocándose en la eficiencia, la equidad y la sostenibilidad. Este proceso implica varios pasos clave: Definición de la visión y misión: Establecer el propósito fundamental del gobierno o institución pública, así como los valores que guiarán sus acciones.

Análisis del entorno: Evaluar las condiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas que afectan al gobierno, utilizando herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Formulación de estrategias: Definir los principales objetivos de políticas públicas y los medios para lograrlos, abordando las necesidades de la sociedad. Implementación: Convertir las estrategias en programas, proyectos y acciones concretas, distribuyendo recursos y asignando responsabilidades entre las instituciones gubernamentales. Monitoreo y evaluación: Controlar el avance hacia los objetivos establecidos, midiendo los resultados e impactando la eficiencia de las políticas, para hacer ajustes cuando sea necesario.

En resumen, la planificación estratégica gubernamental busca guiar de manera coherente y efectiva el desarrollo de políticas públicas, asegurando que los recursos disponibles se utilicen de la mejor manera posible para responder a los retos del entorno y mejorar la calidad de vida de la población.

2 INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica gubernamental es un proceso fundamental que permite a los gobiernos definir una visión a largo plazo y establecer metas claras para el desarrollo de políticas públicas. Su principal objetivo es orientar los esfuerzos de las instituciones gubernamentales hacia la mejora del bienestar social, respondiendo a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. En un entorno cada vez más dinámico y complejo, la planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial para anticipar desafíos, optimizar el uso de los recursos públicos y fomentar la eficiencia, equidad y transparencia en la gestión pública.

A través de este enfoque, los gobiernos pueden identificar y priorizar los problemas más urgentes, formular estrategias coherentes y asegurar que las acciones tomadas estén alineadas con los objetivos nacionales. El proceso no solo implica la formulación de estrategias, sino también su implementación, monitoreo y ajuste, lo que garantiza una respuesta efectiva a los cambios en el entorno político, económico y social. En resumen, la planificación estratégica gubernamental es clave para lograr un desarrollo sostenible y una gobernanza más eficaz, que impacte positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

Es importante que la planificación con este enfoque sea adoptada por los gobiernos locales, ya que está orientada a contribuir y fortalecer las acciones dentro de los ejes de trabajo, así como reflejar los resultados de la intervención, respondiendo a las necesidades y atendiendo de manera efectiva y coherente la estrategia de la intervención, que promueva el desarrollo integral y endógeno de las comunidades y fomentando la cultura de planificación dentro de la organización, en busca de alcanzar y desarrollar los objetivos y metas institucionales, poniéndolos al servicio de la mejora en la calidad de vida de sus habitantes y el entorno socio político del territorio municipal.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Verificar la existencia de planificación estratégica y su incidencia en la construcción de los planes, políticas y proyectos municipales, respondiendo a alcanzar las metas del Plan Nacional de Desarrollo katún 2032, estableciendo y orientando la estrategia del municipio, direccionando y enfocando la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades y área urbana del municipio de San Marcos.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar y establecer como la planificación estratégica es una herramienta que permite la toma de decisiones en la gestión municipal.
- Analizar la vinculación de los proyectos y programas municipales en función del PDM-PDM OT
- Establecer si existe o de qué forma están en armonía y vinculadas las políticas, planes, programas y proyectos municipales en función de las metas del katún 32.
- Establecer si se está contribuyendo con las acciones e intervención en el logro del Plan Nacional de Desarrollo: "K'atun, Nuestra Guatemala 2032"

4. JUSTIFICACIÓN

La planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral que se plantee promueva, oriente y lidere desde la Dirección Municipal de Planificación permite y proporciona una visión estratégica a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del municipio. Permitiendo identificar las necesidades actuales y futuras de la comunidad y establecer metas y objetivos claros para satisfacer esas necesidades de manera sostenible. Promueve la coordinación y la cohesión entre las diferentes instituciones, sectores y actores involucrados en el desarrollo del municipio. Esto evita la duplicación de esfuerzos, optimiza el uso de recursos y promueve la colaboración para abordar los desafíos de manera integral.

Fomenta la participación de la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Al involucrar a los ciudadanos en la identificación de necesidades, la definición de prioridades y la implementación de soluciones, se garantiza que los planes de desarrollo sean más inclusivos, pertinentes y sostenibles. La planificación municipal permite una asignación más eficiente y efectiva de los recursos disponibles. Al priorizar las inversiones en áreas clave de desarrollo, se maximiza el impacto de los fondos públicos y se garantiza un uso más racional de los recursos financieros, humanos y naturales.

La planificación municipal integra medidas de prevención y mitigación de riesgos, lo que fortalece la resiliencia del municipio ante desafíos como desastres naturales, cambios climáticos, crisis económicas, entre otros. Esto reduce la vulnerabilidad de la población y protege los avances alcanzados en el desarrollo.

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

5.1 Marco teórico

5.1.1 Planteamiento del problema.

San Marcos es un municipio ubicado en el departamento homónimo en Guatemala. A pesar de contar con recursos naturales, culturales y humanos, enfrenta diversos desafíos que obstaculizan su desarrollo integral. Estos desafíos pueden incluir la falta de infraestructura básica, limitado acceso a servicios de salud y educación, desempleo, pobreza, inseguridad, entre otros. A pesar de los esfuerzos realizados, el municipio de San Marcos aún no ha logrado alcanzar su máximo potencial de desarrollo. La ausencia de una planificación municipal como una herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos ha contribuido a la persistencia de estos problemas y a la falta de aprovechamiento de sus recursos disponibles.

Desafíos Identificados:

Fragmentación y falta de coordinación: La planificación municipal se enfrenta a la fragmentación entre las diferentes instituciones y actores involucrados, lo que dificulta una visión integral y coordinada del desarrollo del municipio.

Limitada participación ciudadana: La falta de participación activa de la comunidad en los procesos de planificación limita la identificación de necesidades reales y la búsqueda de soluciones sostenibles y contextualizadas.

Escasez de recursos: La limitada asignación de recursos financieros y humanos dificulta la implementación efectiva de planes y programas de desarrollo municipal.

Vulnerabilidad ante desastres naturales: San Marcos es propenso a desastres naturales como terremotos, deslizamientos de tierra y sequías, lo que agrava aún más los desafíos de desarrollo y requiere estrategias de planificación para la mitigación y adaptación.

Una planificación municipal efectiva es fundamental para abordar estos desafíos y promover un desarrollo integral y sostenible en San Marcos. La planificación permite:

- Identificar las necesidades prioritarias de la comunidad y establecer objetivos claros y alcanzables.

- Coordinar acciones entre las diferentes instituciones y sectores involucrados en el desarrollo del municipio.
- Fomentar la participación ciudadana y la inclusión de grupos vulnerables en los procesos de toma de decisiones.
- Optimizar el uso de recursos disponibles y buscar alternativas de financiamiento para proyectos de desarrollo.
- Implementar medidas de prevención y mitigación de desastres naturales para reducir la vulnerabilidad de la población.

Para abordar estos desafíos, se propone establecer y analizar cómo los instrumentos de planificación municipal actuales están vinculados a las políticas y planes gubernamentales, y si estos responden a las necesidades del municipio y sus habitantes e igualmente contribuyen al logro de las metas del katún 32 "Nuestra Guatemala 2032" la cual constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo. Involucrando activamente a todos los actores relevantes y estableciendo estrategias concretas a largo plazo para el desarrollo sostenible de San Marcos. El cual debe incluir acciones específicas en áreas clave como infraestructura, educación, salud, empleo, medio ambiente, seguridad y gestión del riesgo de desastres. Además, se deben fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la efectividad, la rendición de cuentas y transparencia.

5.1.2 Delimitación del objeto de estudio.

- Delimitación espacial.

La presente investigación se llevará a cabo en la Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad del municipio y departamento de San Marcos.

- Delimitación institucional

La presente investigación se llevará a cabo en La Dirección Municipal de Planificación de la Municipalidad de San Marcos.

- Delimitación temporal

La investigación se realizará en una temporalidad de 4 meses, iniciando el 1 de febrero al 31 de mayo de 2024.

5.2 Marco metodológico

5.2.1. Enfoque de la investigación

- El enfoque de la investigación es cualitativo/descriptiva

5.2.2 Tipo de investigación

- El desarrollo del presente estudio se realizará con el método investigación-acción

5.2.3 Fuentes de información y técnicas

- Observación directa: Se observa y se toma nota de, cómo y en función de que, se está realizando la planificación estratégica del municipio de San Marcos
- Encuestas: Se encuestará al equipo técnico que esté involucrado en la toma de decisiones, personal administrativo.
- Documentos y registros: Se analizan los documentos existentes, como informes, registros, políticas y otros materiales escritos que proporcionan contexto y antecedentes sobre el tema de investigación.

5.2.4 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son elaborados de forma clara y precisa, que demuestren confiabilidad y validez del estudio que se ejecutará. Además, están relacionados con el planteamiento del problema, objetivo general y sus diferentes variables. Los cuáles serán:

- Documentos y registro sobre planificación municipal.
- Cuestionario de encuesta
- Observación directa

Los instrumentos que se mencionan son utilizados para recabar la información que se recopila para el estudio.

5.2.5 Unidad de análisis

- Municipalidad de San Marcos – Dirección Municipal de Planificación
- Área geográfica: Dirección Municipal de San Marcos – La planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos.
- Las áreas que se toman para la investigación se ubican en la dirección municipal de planificación, en directores o coordinadores de direcciones administrativas que tengan incidencia en temas de planificación, y colaboradores de la municipalidad San Marcos.

6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO

6.1 Antecedentes

La Dirección Municipal de Planificación (DMP) es una dependencia común en las municipalidades de Guatemala, responsable de la planificación y desarrollo urbano y rural del municipio. Sin embargo, la fecha exacta de la creación de la DMP en cada municipio puede variar, ya que depende de las iniciativas y decisiones administrativas de cada gobierno local. Para el caso específico de la municipalidad de San Marcos, la información sobre el año exacto de creación de su Dirección Municipal de Planificación en el año 2013. La DMP generalmente se establece como parte de un esfuerzo por mejorar la planificación y desarrollo municipal, y fue creada como resultado de políticas nacionales de descentralización y fortalecimiento municipal que se implementaron en Guatemala en diferentes periodos.

En Guatemala, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto Número 11-2002) y la Ley General de Descentralización (Decreto Número 14-2002) promovieron la creación de estructuras y mecanismos para la planificación municipal y el desarrollo local, lo cual influyó en la creación de las DMP en las municipalidades del país. La Dirección Municipal de Planificación, se concibió inicialmente en el año 2003 como una unidad técnica para fortalecer la administración municipal, posteriormente se elevó a oficina municipal de planificación en el año 2008, y en el año 2013 se estableció como lo es ahora, Dirección Municipal de Planificación, la cual desde su creación viene desarrollando un rol central y medular para impulsar el desarrollo integral del municipio, debido a que es el brazo técnico y administrativo para desarrollar los planes, programas y proyectos que el gobierno municipal en línea con la política del gobierno central buscan atender las necesidades de la mayoría.

A partir de la creación del DMP se estableció un equipo de trabajo, que de hecho ya venía desarrollando funciones y atribuciones puntuales para dar vida a las acciones y desarrollar el plan de desarrollo municipal que contemplaba diferentes ejes de trabajo. La DMP como actualmente se conoce en el organigrama de la municipalidad de San Marcos dispone de personal para la creación, seguimiento y ejecución de proyectos de obra gris y administrativos.

6.2 Planeación estratégica

La dirección municipal de planificación DMP, cuenta con Misión, Visión y Valores:

6.2.1 Misión

Trabajar por el bienestar y las aspiraciones de desarrollo humano integral y sustentable de todos los habitantes de la cabecera del departamento de San Marcos, a los que facilita bienes y servicios con excelencia y transparencia.

6.2.2 Visión

Ser una institución, respetable, fuerte, moderna y transparente, con liderazgo y capacidad de gestión, que presta bienes y servicios de calidad para que todos los habitantes de la cabecera del departamento de San Marcos alcancen su bienestar y realicen sus más altas aspiraciones.

6.2.3 Valores:

- Honestidad: Asegurar que todas las acciones se realicen con justicia y transparencia.
- Respeto: Valorar la dignidad de cada individuo de la comunidad.
- Solidaridad: Apoyar a los ciudadanos, especialmente en situaciones difíciles, con trabajo en equipo y compromiso comunitario.
- Profesionalismo: Prestar servicios con competencia y experiencia
- Equidad: Atender las necesidades de todas las comunidades sin discriminación, garantizando la equidad en la distribución de los recursos.
- Humanismo: Integrar consideraciones éticas en cada acción, enfatizando la importancia del individuo.
- Transparencia: Mantener los procesos de gobernanza abiertos y accesibles al público.
- Estos valores ayudan a guiar el compromiso del municipio con el bienestar y el desarrollo sostenible de todos sus ciudadanos

Tabla 1 Colaboradores y Empleados DMP

No.	NOMBRE DEL PUESTO	ATRIBUCIONES
1	Concejo Municipal	Toma de decisiones sobre los planes, políticas y proyectos que se realizarán a nivel municipal
2	Alcalde Municipal	Dirigir y coordinar la administración municipal. ejecutar las decisiones del concejo municipal. Supervisar el funcionamiento de las dependencias municipales.
3	Director Municipal De Planificación	Asesorar al alcalde y al concejo municipal en asuntos relacionados con la planificación y el desarrollo. proporcionar informes técnicos y estudios sobre proyectos específicos y su viabilidad. Coordinar al personal técnico y administrativo de la DMP
4	Técnico II - Responsable De Avalos Ambientales	Gestionar resoluciones ambientales y licencias ambientales de proyectos de obra gris, entre otras atribuciones que designe el director de planificación
5	Técnico Responsable De Avalos Ente Rector	Gestionar los avalos de entes rectores de proyectos de obra gris, y atribuciones que indique el DMP
6	Técnico En Perfilación De Proyectos	Elaborar los perfiles de los diferentes proyectos que se ejecutan en la DMP
7	Encargados De Conformación De Expedientes	Responsables de velar porque toda la información técnica, financiera y administrativa de los proyectos se encuentre organizada.
8	Responsable De SICOIN GL Y Portal De Guatecompras	Responsable de subir eventos, estimaciones, pagos finales, entre otras atribuciones que se le designen
9	Responsable Del SNIP	Registrar, crear y dar seguimiento a los proyectos de obra gris, administrativos y sociales
10	Supervisión Municipal	Responsable de velar que las obras se ejecuten según las especificaciones técnicas.

Fuente: investigación de campo, mayo 2024

6.3 Importancia de la planificación municipal como herramienta para impulsar el desarrollo integral del municipio de San Marcos

La planificación es una herramienta fundamental en cualquier organización, ya sea pública, privada o sin fines de lucro. Su importancia radica en varios aspectos clave que ayudan a guiar a una organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas a largo plazo. La planificación es esencial para cualquier organización que desee crecer y prosperar

en un entorno dinámico y competitivo. Proporciona un sentido de dirección y propósito, mejora la eficiencia operativa, facilita la adaptación al cambio y fomenta una cultura de innovación y compromiso. Al implementar una planificación efectiva, las organizaciones pueden asegurar que están bien posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro.

6.4 Planificación como una herramienta para impulsar el desarrollo en los territorios y municipios

La planificación es una herramienta crucial para el desarrollo sostenible y eficiente de las comunidades locales. En el contexto de un municipio, esta planificación abarca la organización y gestión de recursos, servicios y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Este proceso implica la identificación de necesidades y oportunidades, la definición de objetivos claros y la implementación de acciones concretas que promuevan el desarrollo económico, social y ambiental.

La planificación para el desarrollo de territorios y municipios es esencial para alcanzar un crecimiento sostenible, equitativo y ordenado. Esto contempla un enfoque sistemático para la planificación del desarrollo territorial y municipal; el cual deberá de contener: Diagnósticos y análisis actualizados, formulación de objetivos y metas, desarrollo de estrategias y proyectos, implementación de planes, planificación y asignación de recursos, monitoreo y evaluación de seguimiento periódico, evaluación continua de los avances y resultados, indicadores de progreso hacia los objetivos y metas trazadas, realización de ajustes y mejoras basadas en los resultados del monitoreo y la evaluación.

La planificación es esencial para el desarrollo de las comunidades locales. Proporciona una hoja de ruta clara para abordar los desafíos actuales y futuros, optimizar los recursos, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar un desarrollo económico y ambientalmente sostenible. Al involucrar a la comunidad y otros actores clave, la planificación municipal también fortalece la gobernanza local y promueve una mayor cohesión social.

6.5 Como se sitúan actualmente las políticas gubernamentales

6.5.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032

Actualmente no se tiene claro o se dispone de un indicador de como las políticas, planes y programas municipales están respondiendo, como se encuentran alineadas y vinculadas a alcanzar las metas que plantea los cinco ejes que conforman el K'atun 32. Las metas del K'atun son claras y persiguen el bienestar para la gente, por lo cual se han planteado cinco ejes, los cuales se menciona a continuación.

Guatemala urbana y rural: Establecer un modelo de gestión territorial que articula, en términos socioculturales, económicos, políticos y ambientales, la acción pública, la sostenibilidad de las áreas rurales y el sistema urbano nacional, de manera equilibrada y ordenada, como la base espacial para el desarrollo del conjunto de prioridades nacionales estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo. Este eje aborda tres sub-ejes (prioridades): Hambre cero, Ciudades y comunidades Sostenible, paz-justicia e instituciones sólidas.

Bienestar para la gente: Garantizar a las personas el acceso a la protección social universal, servicios integrales de calidad en salud y educación, servicios básicos, habitabilidad segura, acceso a alimentos y capacidad de resiliencia para asegurar la sostenibilidad de sus medios de vida mediante intervenciones de política pública universales, pero no estandarizadas, que reconocen las brechas de inequidad y las especificidades étnico-culturales. Este eje aborda tres sub-ejes (prioridades): Hambre cero, Ciudades y comunidades Sostenible, salud y bienestar, educación de calidad, energía asequible y no contaminante, reducción de las desigualdades.

Riquezas para todos y para todas: Establecer las condiciones que dinamicen las actividades económicas productivas actuales y potenciales para generar acceso a fuentes de empleo y autoempleo digno e ingresos que permitan la cobertura de las necesidades de la persona y la familia. Además, generar mecanismos de competitividad que reduzcan la pobreza y la desigualdad, aumenten la capacidad de resiliencia e incorporen a más grupos de población a la dinámica económica y a los frutos del desarrollo. Este eje aborda tres sub-ejes (prioridades): Fin a la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, acción por el clima.

Recursos naturales para hoy y para el futuro: Proteger y potenciar los recursos

naturales en equilibrio con el desarrollo social, cultural, económico y territorial, para que permitan satisfacer las demandas actuales y futuras de la población en condiciones de sostenibilidad y resiliencia, ante el impacto de los fenómenos que la naturaleza presenta. Este eje aborda tres sub-ejes (prioridades): Trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima.

Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo: generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública, para poner al Estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible, con un enfoque de derechos en el marco de la gobernabilidad democrática. Este eje aborda tres sub-ejes (prioridades): paz, justicia e instituciones sólidas, reducción de la desigualdad.

6.5.2 Política nacional de descentralización

Derivado de esta política, a los gobiernos municipales se le ha facultado para promover e impulsar diferentes acciones y agendar los ejes de trabajo que consideren, responderán y contendrán en su administración durante un periodo de cuatro años, que en casos particulares se prolonga por ocho o doce años, según la aceptación popular. Sin embargo, esta política también compromete y obliga a las administraciones a tomar decisiones y acciones que respondan a las demandas y necesidades de los habitantes del territorio. Sin embargo, si no se dispone de una planificación estratégica y pertinente se realizan acciones aisladas, los esfuerzos son duplicados o en el peor de los casos sin sentido, porque no se persigue un objetivo o una meta; simplemente se convierte en asistencialismo, pero los problemas y falencias de fondo permanecen y continúan latentes en las comunidades.

Con esta política también se adquieren compromisos para atender integralmente las necesidades y el acceso a los servicios básico-vitales, transparentar, rendición de cuentas, calidad del gasto público, entre otros factores que la ley obliga a los gobiernos locales a hacer un buen uso de los recursos. Los objetivos de esta ley que a continuación se describen debe favorecer y velar por un desarrollo integral y eficaz.

- Fortalecimiento de la autonomía local
- Mejora de los servicios públicos
- Promoción del desarrollo económico local

- Fomento de la participación ciudadana

La política nacional de descentralización en Guatemala es una estrategia integral diseñada para promover el desarrollo equitativo y sostenible de las regiones y municipios del país. A través de la transferencia de competencias y recursos, el fortalecimiento de la autonomía local, y la participación activa de la ciudadanía, esta política busca mejorar la gobernanza, la prestación de servicios públicos y el desarrollo económico local. Su implementación efectiva requiere un marco legal sólido, financiamiento adecuado, capacitación continua y mecanismos robustos de monitoreo y evaluación.

6.5.3 Política general del gobierno

La política general de gobierno 2024-2028 (PGG) define los lineamientos y acciones públicas estratégicas articuladas, que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental 2024- 2028, en sinergia con las PND derivadas del proceso de integración del plan nacional de desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La visión está orientada a la construcción de un país con mejores condiciones de vida para los guatemaltecos. El objetivo principal de esta perspectiva es la reducción de la pobreza y pobreza extrema a través de la generación de empleos sostenibles, mediante incentivos a la inversión y la creación de oportunidades.

Dado que la mejora sustancial de las condiciones de vida de la población guatemalteca requiere de una transformación estructural, la PGG 2024-2025 propone cinco pilares estratégicos sensibles al entorno social, político, económico y ambiental:

- Un Estado garante de la pluralidad con mecanismos que fomenten la participación incluyente al reconocer, valorar y garantizar la libertad para sostener posiciones políticas e ideológicas diversas, con mecanismos legales e institucionales que permitan dimitir las diferencias en paz; con respeto por las formas de organización y vida de los diferentes pueblos.
- Un Estado procurador del bien común y desarrollo humano integral organizando su economía de forma sostenible, con pleno respeto a la naturaleza y a los derechos de las generaciones presentes y futuras, que está centrado en las personas y crea condiciones equilibradas para el fortalecimiento de una producción nacional innovadora, sostenible y sistémicamente competitiva, al tiempo que impulsa el aumento del empleo y mejores

condiciones de vida para las y los trabajadores y sus familias; y comprometido con el diálogo permanente con los pueblos, especialmente para el bienestar y defensa de los territorios.

- Un Estado fuerte, soberano y eficaz, basado en derecho y firmemente sujeto a la ley.
- Un Estado que no está capturado por poderes fácticos y que garantice la aplicación de la ley sin distinciones de clase, religión, género, etnicidad o cualquier otra variable, en el que nadie esté por encima de la ley y sin tolerancia a la impunidad. Un Estado que no entorpezca las relaciones sociales, que fomente la asociatividad y la cooperación en función del bien común y no criminalice a las organizaciones o liderazgos indígenas que procuran el bienestar de sus territorios.
- Una Guatemala para todas y todos, sin exclusión, ni discriminación. Organizando y apoyando una sociedad equitativa, que practica políticas redistributivas; ejerce el poder con el pueblo, es decir, con el conjunto de los grupos sociales, comunidades e individuos que habitan el país; propiciando la participación ciudadana para la auditoría social y rendición de cuentas de los funcionarios y servidores públicos.
- Un actor internacional responsable en la dinámica de las relaciones y vínculos con otros países que Guatemala sea reconocida como un socio responsable y confiable, procurador del bienestar del país. En adición a estos cinco pilares, la PGG 2024-2028 incluye de manera transversal el aspecto ambiental, que está configurado para solucionar la problemática de la gestión sostenible del ambiente, recursos naturales, ordenamiento territorial y cambio climático.

Con la finalidad de dar seguimiento a la consecución de los objetivos y metas de desarrollo previstas para cada uno de los cinco pilares de la política durante el período 2024-2028, se incluyen los correspondientes lineamientos, acciones y metas de cumplimiento. Estos se sustentan en el diagnóstico realizado sobre la situación sociopolítica y económica actual, que evidenció problemas como la corrupción, la violencia, la agudización de la pobreza, las brechas de desigualdad, la debilidad institucional, la ineficacia del Estado para garantizar los derechos humanos, la inequidad entre hombres y mujeres; las discriminaciones de todo tipo, especialmente contra los pueblos indígenas y las mujeres; la falta de respuesta a las demandas sociales, entre otros. Por lo tanto, las herramientas de planificación estratégica, planificación operativa multianual y operativa anual para municipalidades,

también contemplan esta vinculación.

6.5.4 Plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial

El plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial -PDM-OT es el instrumento de gestión formulado por las municipalidades, dentro de un proceso metodológico y participativo para propiciar el desarrollo, social, económico, ambiental y el ordenamiento territorial de su jurisdicción. Se elabora en 4 fases metodológicas:

- Generación de condiciones
- Diagnóstico y análisis territorial
- Planificación y ordenamiento territorial y
- Gestión y seguimiento.

En esta última fase es donde se elabora el PEI, POM y POA, entre otros documentos de gestión. en el PDM-OT se describe el territorio resaltando las problemáticas y potencialidades relacionadas a las prioridades nacionales de desarrollo y sus metas.

6.5.5 Enfoques transversales en el proceso de planificación y ordenamiento territorial.

Enfoque de equidad étnica y de género: comprende los procesos que buscan la reducción de brechas de desigualdad e inequidad entre hombres y mujeres, así como las brechas de desigualdad, inequidad, racismo y discriminación en los pueblos indígenas.

Enfoque de gestión de riesgo y cambio climático: la gestión de riesgo, como enfoque de la planificación, alude a la incorporación de criterios, orientaciones e instrumentos, que contribuyen al desarrollo resiliente y sostenible. Aporta de forma anticipada, las medidas necesarias para reducir el efecto de los eventos naturales y antropogénicos, que afectan el desarrollo nacional y territorial. En este sentido, la prospectiva es un elemento clave para anticiparse a los efectos adversos en la población, en los medios de vida y en la infraestructura vital, ya que es importante conocer el territorio e identificar previamente las amenazas y las vulnerabilidades.

Enfoques ecosistémicos: orienta de manera transversal la gestión integrada del

territorio, de los recursos hídricos y de los recursos vivos para promover su conservación y utilización sostenible de modo equitativo. Por lo tanto, la aplicación del enfoque ecosistémico ayudará a lograr un equilibrio entre los tres objetivos del convenio sobre la diversidad biológica -CDB conservación; utilización sostenible; y distribución justa y equitativa de los beneficios provenientes de la utilización de los recursos genéticos. En dicho enfoque se reconoce que los seres humanos con su diversidad cultural constituyen un componente integral de muchos ecosistemas.

Enfoque de mejoramiento de vida: se comprende como un proceso que pretende fomentar en las personas un cambio sostenible de actitud y mentalidad para la mejora constante de las condiciones de vida en una comunidad a partir de ejercicios de autoanálisis, reflexión y autogestión, aprovechando los recursos propios en el marco del trabajo solidario, la acción colectiva y el valor a la vida.

La gestión por resultados: Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos - sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

6.5.6 Lineamientos específicos de política para la planificación estratégica 2021-2025 y operativa multianual para el período 2022-2026 y anual 2024 en las municipalidades.

SEGEPLAN, como ente rector de la planificación del estado, brinda todos los años los lineamientos generales de políticas. Estos lineamientos son resultado de la revisión de los procesos de planificación según el nivel, tipo y categoría y de los avances de la PGG. La implementación de los lineamientos generales de política responde a la visión integral del desarrollo. Esta se encuentra definida en las prioridades nacionales de desarrollo y sus metas estratégicas de desarrollo juntamente con los planteamientos contenidos en el marco estratégico de planificación del país conformado por el plan nacional de desarrollo K'atun, nuestra Guatemala 2032 y la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (objetivos de

desarrollo sostenible-ODS-) priorizada por Guatemala y actualmente en la política general de gobierno para el período 2024-2028.

Así mismo, las orientaciones de políticas en el marco de las prioridades nacionales como herramienta del sistema nacional de planificación, contribuye a que las instituciones establezcan una mejor armonización de las políticas públicas con dichas prioridades. Éstas se encuentran alineadas de acuerdo con las necesidades institucionales según su mandato, para definir con mayor articulación en el proceso de plan- presupuesto y de esa manera, corresponder a la demanda ciudadana. Para el logro de las metas es necesario tomar en cuenta las disposiciones generales para la elaboración del PEI, POM y POA, en el marco de la PGG 2024-2028, misma que deberán ser observadas por todas las instituciones públicas, conforme a sus competencias y atribuciones.

6.5.7 Gestión por resultados.

El gobierno de la república de Guatemala por medio de la (SEGEPLAN) y del ministerio de finanzas públicas (MINFIN), a partir del 2012 han implementado el enfoque de la gestión por resultados en la administración pública, que conlleva a la definición de resultados estratégicos de desarrollo (RED), para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos. Es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos, sean estos internos o externos, para darle coherencia al quehacer institucional y la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones. El resultado es el cambio en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional, en el ambiente o el medio socioeconómico, en un tiempo y magnitud establecidos. El generador de ese cambio es el producto entregado por el estado al ciudadano, que consiste en un conjunto de bienes y servicios.

6.5.8 Instrumentos de planificación institucional.

Se denomina instrumentos de planificación a los documentos que expresen la orientación y lineamientos para la gestión y función de las municipalidades, los cuales articulan las prioridades nacionales, sectoriales y municipales con la programación que se establezca para el período 2024-2028. Se debe recordar que el PEI, POM y POA son los instrumentos que territorializan las políticas públicas y un medio para implementar el PDM-OT. Para formular la planificación en las municipalidades, se requiere conformar un equipo técnico que se encargue de realizar el análisis municipal correspondiente, tomando como referencia el PDM-OT. Este proceso debe estar respaldado por el concejo municipal, quien es el que valida y autoriza la planificación. A continuación, se muestra un esquema que ilustra el proceso de formulación del PEI, POM y POA de las municipalidades:

6.5.9 Proceso de planificación de las municipalidades

- **Plan estratégico institucional**

Es el instrumento que visualiza la vinculación del marco estratégico de la planificación a nivel municipal tomando como referencia las prioridades nacionales de desarrollo y sus MED. Ayudará a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el periodo establecido (mediano plazo) que prioriza algunos temas relevantes que tienen relación con sus competencias propias y/o delegadas y que contribuirán a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo con el PND. Se expresa por medio del PEI, que busca aportar para el logro del cambio en las condiciones de vida de la población elegible por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal.

- **Plan operativo multianual**

Se deriva del plan estratégico institucional y orienta el qué hacer de los gobiernos locales, en un período de cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la planificación operativa anual, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno. El POM presenta las metas físicas y financieras esperadas en función de la producción para un periodo multianual.

- **Plan operativo anual**

Se deriva del plan operativo multianual y orienta el qué hacer de las municipalidades

de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la implementación de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI, ayuda a concretar las metas por medio de los programas estratégicos de gobierno. el plan operativo anual (POA) es un instrumento de gestión que plantea la programación de los productos municipales (bienes y/o servicios) de competencia propia o delegada, así como la intervención, derivado de la planificación y programación multianual (POM) y que se realizarán durante el período fiscal de un año (2024), en concordancia con las prioridades, los lineamientos generales de política y otros planes según corresponda a la municipalidad.

- Plan estratégico institucional
- Marco estratégico
- Análisis de situación del municipio
- Análisis de la situación institucional
- Resultados municipales
- Visión, misión, principios y valores.
- Plan operativo multianual
- Productos competencias propias y/o delegadas intervenciones relacionadas con los productos
- La definición de las metas de los productos e intervenciones para el logro de los resultados.
- El costo de los bienes y servicios que la municipalidad ofrece a la población para los siguientes 5 años.
- Articulación de la planificación operativa multianual con el Presupuesto Multianual.
- Plan operativo anual
- La descripción de los productos (bienes y/o servicios) e intervenciones que tiene programada para el año
- Las metas físicas y financieras anuales de cada uno de los productos y de las intervenciones.

La metodología para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI), plan operativo multianual (POM), y plan operativo anual (POA), se deriva de lo normado en la gestión por resultados, que permite a las municipalidades del país orientar los recursos

humanos, físicos y financieros para brindar soluciones efectivas a los problemas de desarrollo nacional y local que afectan a la población que les compete atender bajo su marco legal institucional. La naturaleza y función de las municipalidades la convierten en una institución medular para el desarrollo del municipio, es por ello que la planificación de los gobiernos locales debe tener claridad en la identificación de las prioridades nacionales de desarrollo identificadas de manera local según la demanda de la población.

- Plan estratégico institucional (PEI)

Los instrumentos de planificación institucionales y sectoriales, deberán propiciar la articulación con la planificación territorial, para alcanzar lo definido en los PDD y PDM-OT, de acuerdo con las características de cada unidad territorial (departamentos y municipios). Durante el proceso de elaboración del PEI, las problemática y potencialidades del municipio deberá estar en concordancia con las Prioridades Nacionales de Desarrollo, y las MED. El proceso metodológico de preparación del PEI está estructurado en cinco etapas que se interrelacionan, siendo estas: análisis del marco legal y normativo, diagnóstico o análisis de situación, diseño, marco estratégico y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Ventajas cuantitativas.

- Mejora en la infraestructura

La planificación municipal permite identificar las necesidades de infraestructura básica, como carreteras, agua potable, saneamiento, electricidad, entre otros. Al asignar recursos de manera estratégica, se pueden realizar inversiones en infraestructura que mejoren las condiciones de vida de la población y fomenten el desarrollo económico.

- Crecimiento económico

Una planificación municipal efectiva puede impulsar el crecimiento económico del municipio al promover la inversión en sectores clave, como la agricultura, el turismo, la industria y los servicios. Esto puede traducirse en un aumento del PIB municipal, la creación de empleo y la generación de ingresos para la población local.

- Reducción del desempleo

La implementación de programas y proyectos de desarrollo según lo establecido en la planificación municipal puede generar oportunidades de empleo para la población local. Esto contribuye a reducir las tasas de desempleo y subempleo, mejorando así la calidad de

vida y el bienestar económico de la comunidad.

- Mejora en los indicadores de salud y educación

La planificación municipal puede dirigir recursos hacia la mejora de los servicios de salud y educación, lo que se traduce en una mejor atención médica, acceso a servicios de salud preventiva, construcción de escuelas y capacitación de maestros. Como resultado, se pueden observar mejoras cuantificables en los indicadores de salud y educación de la población.

- Incremento en la recaudación de impuestos

Un desarrollo integral impulsado por la planificación municipal puede aumentar la actividad económica y la productividad en el municipio. Esto a su vez puede generar un aumento en la recaudación de impuestos locales, lo que proporciona al gobierno municipal mayores recursos para financiar proyectos y programas de desarrollo.

- Reducción de la pobreza

La planificación municipal orientada al desarrollo integral puede ayudar a reducir los niveles de pobreza en el municipio al mejorar las condiciones de vida de la población, generar empleo, aumentar los ingresos familiares y brindar acceso a servicios básicos y oportunidades de educación y salud.

Ventajas cualitativas.

- Mejora en la calidad de vida

La planificación municipal puede conducir a una mejora significativa en la calidad de vida de los habitantes del municipio. Esto puede manifestarse en un entorno más limpio y saludable, acceso a servicios básicos de calidad como educación y salud, y un aumento en el sentido de comunidad y pertenencia.

- Fortalecimiento de la cohesión social

La planificación municipal que involucra la participación activa de la comunidad puede fortalecer los lazos sociales y promover una mayor solidaridad y cooperación entre los residentes del municipio. Esto puede generar un sentido de identidad compartida y promover la inclusión social y la equidad.

- Preservación del patrimonio cultural

La planificación municipal puede incluir estrategias para la preservación y promoción

del patrimonio cultural del municipio, como sitios arqueológicos, tradiciones, artesanías y festividades. Esto no solo contribuye a conservar la identidad cultural de la comunidad, sino que también puede impulsar el turismo cultural y generar ingresos adicionales para la población local.

- Promoción del desarrollo sostenible

La planificación municipal integral tiene en cuenta los aspectos ambientales y sociales del desarrollo, buscando equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y el bienestar de la población. Esto puede resultar en un desarrollo más sostenible y resiliente que garantice la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

- Fortalecimiento de la gobernanza local

La planificación municipal efectiva puede fortalecer las instituciones y procesos de gobierno local, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la toma de decisiones. Esto puede contribuir a una mayor confianza en las autoridades locales y a una gestión más eficiente y eficaz de los recursos públicos.

- Reducción de conflictos y desigualdades

La planificación municipal que aborda de manera integral las necesidades y preocupaciones de todos los sectores de la población pueden contribuir a reducir los conflictos sociales y las desigualdades existentes en el municipio. Al promover un desarrollo inclusivo y equitativo, se pueden mitigar las tensiones sociales y fomentar la convivencia pacífica entre los habitantes del municipio.

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: SEGEPLAN

ILUSTRACIÓN 2 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL



Fuente, SEGEPLAN 2023

Análisis de los instrumentos y herramientas vigentes en la planificación estratégica. A continuación, se describen los instrumentos y herramientas que utilizan las direcciones municipales de planificación, la cuales abordan y trabajan con tres herramientas que son las normadas por el ente rector, SEGEPLAN siendo:

- PEI: Plan Estratégico Institucional

Es el instrumento que visualiza la vinculación del marco estratégico de la planificación a nivel municipal tomando como referencia las prioridades nacionales de desarrollo y sus MED. Ayuda a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el periodo establecido (mediano plazo) que prioriza algunos temas relevantes que tienen relación con sus competencias propias y/o delegadas y que contribuyen a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo con el PND. Se expresa por medio del PEI, que busca aportar para el logro en el cambio de las condiciones de vida de la población elegible por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal.

TABLA 2 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Problemática priorizada Baja cobertura educativa							
1) Prioridades Nacionales de Desarrollo	2) Metas Estratégicas de Desarrollo (MED)	3) Resultados Estratégico de Desarrollo (RED)	4) Resultado Institucional -RI-	5) Resultado municipal			6) PILAR PGG
				5.1 Resultado PDM_OT al 2032	5.2 Programa PDM (en caso no tenga PDM - OT aprobado)	5.3 Meta del Resultado del 2021 - 2025	
Educación	Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.	PRODUCCION SIN RED ASOCIADA	Para el 2024, se ha incrementado la tasa de variación acumulada de la matrícula oficial de preprimaria a 6.5% (De 2.2% en 2020 a 6.5% en 2024)	A definir por Municipalidad	A definir por Municipalidad		2. DESARROLLO SOCIAL

Fuente: Herramientas de Planificación municipal. SEGEPLAN 2024-2028.

- POM: Plan operativo multianual

Se deriva del Plan estratégico institucional y orienta el qué hacer de los gobiernos locales, en un período de cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la planificación operativa anual, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno. El POM presenta las metas físicas y financieras esperadas en función de la producción para un periodo multianual.

El POM contiene dos características básicas:

Es de carácter indicativo, dado que sirve de guía para la implementación de las prioridades institucionales de mediano plazo. Opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales. Expresa la programación de las intervenciones (actividades y/o proyectos) municipales, así como la asignación de recursos, basados en la priorización estratégica establecida en el PEI. La programación y la asignación de recursos para los productos (bienes y servicios) e intervenciones, se realiza para cada año del período 2024-2028 esto con el fin de facilitar la programación tanto física como financiera.

ILUSTRACIÓN 3 PLAN OPERATIVO MULTIANUAL

Figura 7. Análisis de Prioridades Nacionales de Desarrollo, Resultados a nivel municipal y pilar de la PGG.



Fuente: Herramientas de Planificación municipal. SEGEPLAN 2024-2028

- POA: Plan Operativo Anual en el presupuesto multianual y anual

Se deriva del plan operativo multianual y orienta el qué hacer de las municipalidades de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la implementación de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI, ayuda a concretar las metas por medio de los programas estratégicos de gobierno. El plan operativo anual (POA) es un instrumento de gestión que plantea la programación de los productos municipales (bienes y/o servicios) de competencia propia o delegada, así como las intervenciones, derivado de la planificación y programación multianual (POM) y que se realizan durante el período fiscal de un año (2024), en concordancia con las prioridades, los lineamientos generales de política y otros planes según corresponda a la municipalidad.

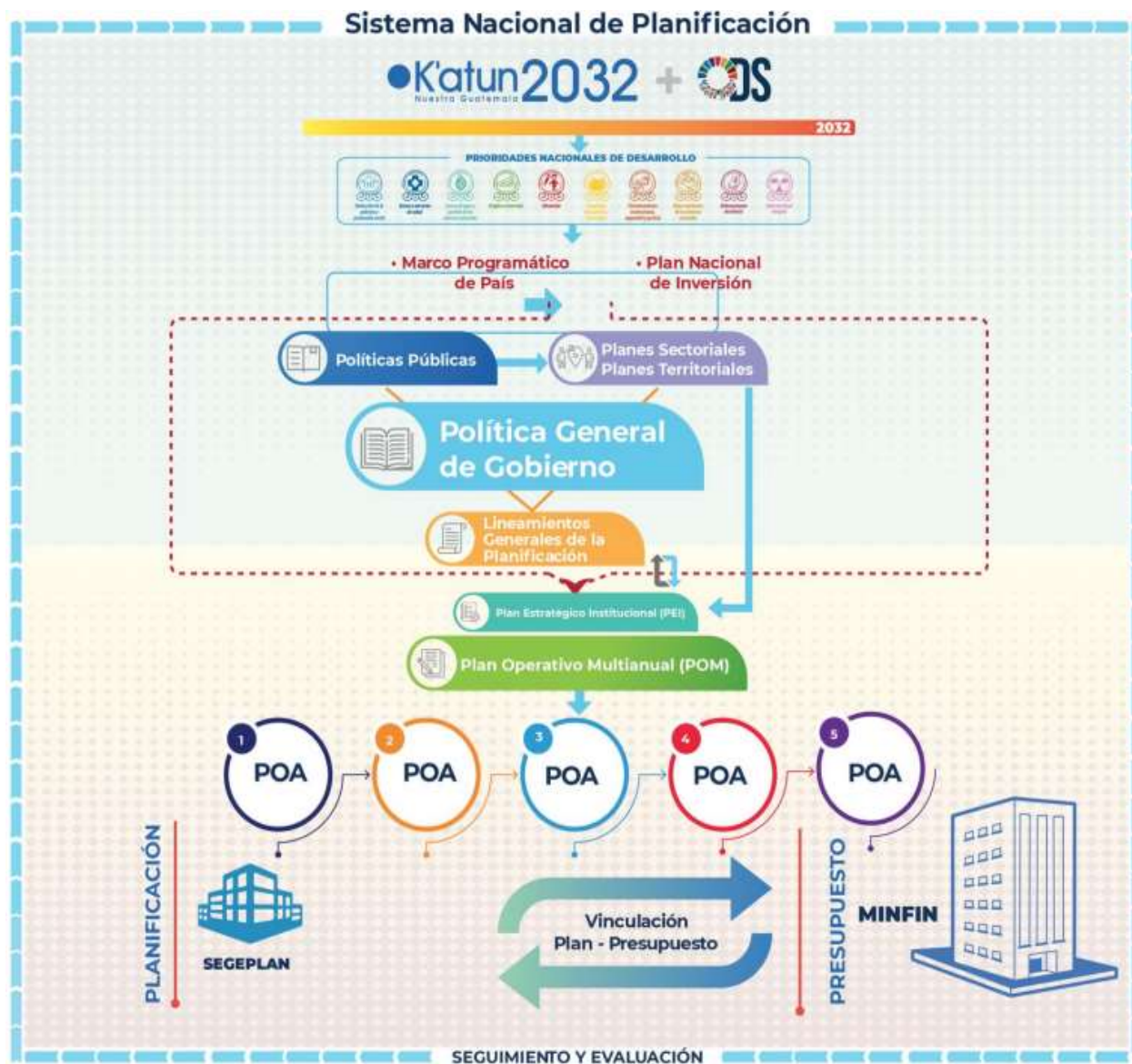
TABLA 3 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN MULTIANUAL

B. PLAN OPERATIVO MULTIANUAL (POM)								
9. PRODUCTO								
No. orden	9.1 Producto Competencia Propia	No. orden	9.2 Producto Competencia delegada	9.3 Unidad de Medida	9.4) Meta física del producto para periodo 2023-2028	9.5) Meta financiera del Producto para periodo 2024-2028 (Q.)	9.6) Responsable de cumplimiento de meta del producto	9.7) Corresponsable del cumplimiento de la meta del producto
1	Familias con servicios de agua apta para consumo humano	-	-	Familias	4378.80	Q. 1,458,000.00	-	MUNICIPALIDAD
2	Familias con servicios de alcantarillado	-	-	Familias	19978	Q. 42,916,862.00	-	MUNICIPALIDAD
	Familias con servicio de sistema de drenajes	-	-	Familias	633	Q. 500,000.00	-	MUNICIPALIDAD
3	Familias que reciben otros servicios de saneamiento (mercados, rastrojos, cementerios)	-	-	Familias	2012	Q. 1,990,000.00	-	MUNICIPALIDAD
4	Áreas municipales reforestadas o conservadas	-	-	Hectáreas	780.00	Q. 750,000.00	-	MUNICIPALIDAD
-	-	5	Carreteras y caminos terciarios	Kilometro	16.33	Q. 52,585,000.00	MCIV	MUNICIPALIDAD
-	-	6	Estudiantes de primaria monolingüe atendidos en el sistema escolar	Persona	2394	Q. 7,150,000.00	MINEDUC	MUNICIPALIDAD
-	-	7	Estudiantes del nivel preprimario atendidos en el sistema escolar	Persona	858	Q. 3,824,658.00	MINEDUC	MUNICIPALIDAD
-	-	8	Estudiantes del ciclo básico atendidos en el sistema escolar	Persona	1079	Q. 3,724,722.00	MINEDUC	MUNICIPALIDAD
-	-	9	Mujeres beneficiadas con capacitación y asistencia técnica en proyectos productivos	Persona	750	Q. 750,000.00	SOSEP	MUNICIPALIDAD
-	-	10	Adultos mayores en condición de pobreza y pobreza extrema beneficiados con atención integral	Persona	375	Q. 500,000.00	SOSEP	MUNICIPALIDAD

	-	11	Construcción, ampliación y mejoramiento de centros de convergencia, centros y puestos de salud, maternidades periféricas, centro de atención permanente y centro de atención integral materno infantil	M2	1336.25	Q 6,474,688.00	MSPAS	MUNICIPALIDAD
	-	12	Personas orientadas e insertadas en el mercado laboral	Persona	1330	Q 1,600,000.00	MINTRAB	MUNICIPALIDAD
	-	13	Familias de agricultura familiar con niños menores de dos años de edad incrementan su disponibilidad y consumo de alimentos para la prevención de la desnutrición crónica	familia	60	Q 900,000.00	MAGA	MUNICIPALIDAD
14	Áreas con Ordenamiento Vial		-	M2	52036.00	Q 29,870,000.00	-	MUNICIPALIDAD
15	Áreas con Ordenamiento Vial			M2	156.00	Q 100,000.00		MUNICIPALIDAD
16	Áreas de uso urbano regulado		-	M2	6124.00	Q 13,990,000.00	-	MUNICIPALIDAD
	-	17	Visitantes atendidos en parques, sitios arqueológicos y zonas de rescate cultural y natural.	Persona	26550	Q 6,600,000.00	MCD	MUNICIPALIDAD
	-	18	Jóvenes con participación en actividades de prevención de la violencia	Persona	8450	Q 1,700,000.00	MINGOB	MUNICIPALIDAD
	-	19	Festivales deportivos, recreativos y otros eventos de carácter especial, realizados para promover el acceso a la actividad física y la recreación	Persona	125	Q 200,000.00	MINGOB	MUNICIPALIDAD
20	Áreas con alumbrado público	-	-	M2	18960	Q 350,000.00	-	MUNICIPALIDAD
-	-	21	Seguridad preventiva y del delito en áreas de mayor incidencia criminal, para la disminución de delitos cometidos contra el patrimonio de las personas	Evento	2	Q 300,000.00	MINGOB	MUNICIPALIDAD
22	Familias con servicios de recolección, tratamiento y disposición final de desechos y residuos sólidos		-	Familias	6724	Q 15,700,000.00	-	MUNICIPALIDAD

Fuente, UDAINFO – Municipalidad de San Marcos 2024

ILUSTRACIÓN 4 ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA KÁTUN 2032



Fuente, SEGEPLAN-SNIP 2023

Marco legal e institucional:

Constitución política de la república de Guatemala

- Artículo 98, artículo 105 y artículo 129 (referencia a la participación de las comunidades, entidades, municipalidades).
- Artículo 134, Descentralización y autonomía. Relacionado con las obligaciones mínimas del municipio y de toda entidad descentralizada y autónoma. Literal b)

Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.

- Artículo 253, Autonomía municipal literales b y c en donde se indica las funciones del gobierno local.
- Artículo 255 y 257, Recursos económicos del municipio y asignación para las municipalidades, en donde describe que los gobiernos locales deben procurar el fortalecimiento económico y la asignación de recursos financieros por parte de gobierno central, respectivamente.

Ley orgánica del presupuesto decreto No. 101-97 y sus reformas y acuerdo gubernativo No. 540-2013 su reglamento de la ley orgánica del presupuesto establece de manera explícita, en el marco de la gestión para resultados del desarrollo, la obligatoriedad para que las instituciones públicas vinculen sus procesos de planificación estratégica - institucional y operativa (multianual y anual) al marco de políticas públicas de su competencia, a la planificación del desarrollo, para lograr la vinculación de los planes con el presupuesto. Los artículos relacionados son:

De la ley orgánica del presupuesto:

- Artículo 2 Ámbito de aplicación, inciso f); Artículo 3 Desconcentración de la administración financiera.

Del reglamento de la ley orgánica del presupuesto:

- Artículo 4. Competencias y funciones de la unidad de planificación inciso c);
- Artículo 11. Metodología presupuestaria uniforme, inciso e) y h).
- Artículo 15. Estructura Programática del Presupuesto
- Artículo 16. Vinculación Plan Presupuesto;
- Artículo 19. Control de los presupuestos; Artículos 23; 24 28; 31;36; 38; 47; Artículo 54, incisos a) y c).
- Artículo 55 Informes de avance físico y financiero; Artículo 75 y 76

Código municipal, decreto No. 12-2002 y sus reformas establece las competencias del gobierno municipal en materia de planificación y presupuesto, así como los derechos y obligaciones de los vecinos a ser informados sobre el avance de las políticas y planes de desarrollo del municipio.

- Artículo 17. inciso g); artículo 35, inciso c);
- Artículo 53. inciso d). Artículo 68, artículo 69, artículo 70, artículo 95, artículo 96, inciso

d),

- Artículo 135, artículo 142, artículo 143, artículo 144, artículo 145.

Alineación De La Planificación Para El Período 2022-2026 planificación municipal
se debe vincular con:

- Políticas públicas
- Plan nacional de desarrollo K'atun nuestra Guatemala 2032 y su política (PND)
- Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, -ODS-
- Prioridades nacionales de desarrollo (PND) / metas estratégicas de desarrollo (MED)
- Normas del sistema de inversión pública
- Política de cooperación internacional no reembolsable
- Normas complementarias para la administración del aporte a los consejos departamentales de desarrollo urbano y rural.

7 CONTENIDO DEL PLAN ACCIÓN

7.1 Resultado de encuestas de la investigación acción

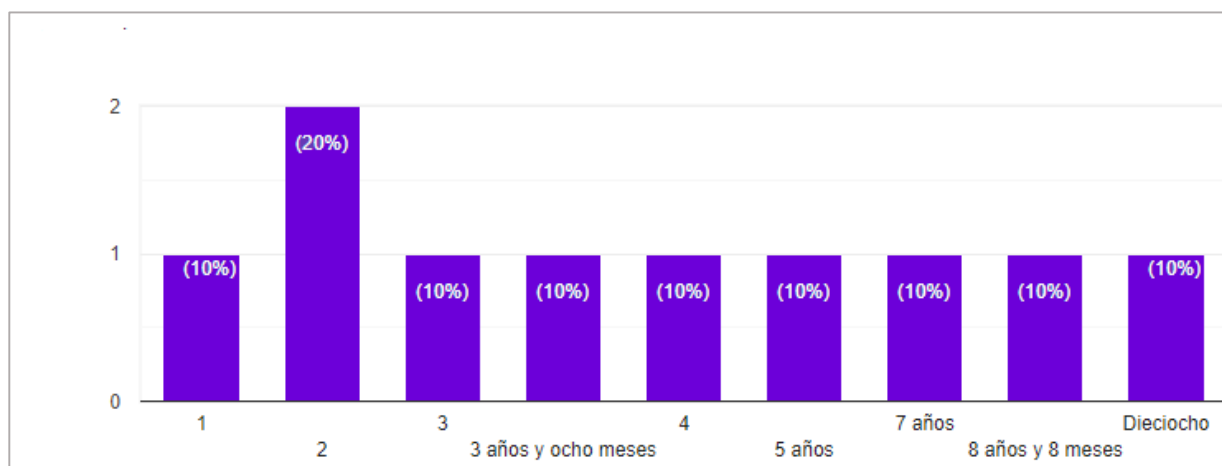
7.1.1 Resultados de la socialización de boletas de encuestas

Resultados de la boleta de encuesta socializada con empleados en la diferentes dependencias, empresas y direcciones municipales en la Municipalidad de San Marcos.

“La planificación estratégica en la municipalidad está evolucionando hacia un enfoque más inclusivo, sostenible y a largo plazo, con una fuerte participación ciudadana y el uso de tecnologías avanzadas para enfrentar los desafíos del futuro.” Como percibe la planificación un empleado municipal”

En el trabajo de campo realizado en la dirección municipal de planificación y dependencias de la municipalidad de San Marcos, se plantea varias preguntas para obtener la percepción de los colaboradores y empleados sobre planificación estratégica y su incidencia en las directrices y acciones para atender las necesidades y las problemáticas que afectan a los habitantes del municipio y saber qué tipo de herramienta o procesos de planificación utilizan en la dependencia o dirección que coordinan. Para saber cómo se encuentra actualmente la vinculación de las acciones en función de la planificación estratégica institucional y como contribuyen a alcanzar las metas y disminuir la brecha en el acceso a los servicios básicos vitales e impulsar el desarrollo integral del municipio.

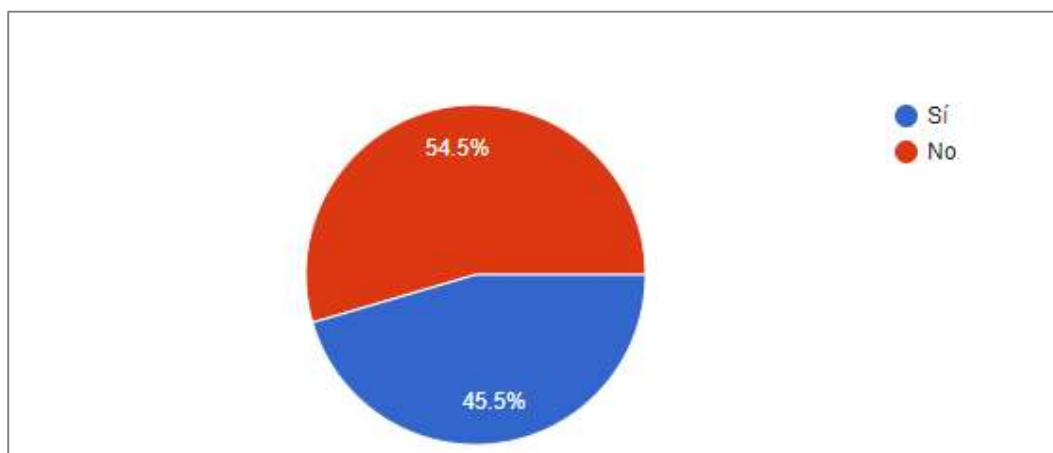
GRÁFICA 1 AÑOS LABORALES EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

Los colaboradores y servidores que se encuentra al frente de la coordinación y la dirección de las diferentes dependencias municipales tiene un promedio de ocho meses y dieciocho años laborando para la municipalidad de San Marcos; lo que indica que hay personas que pueden aportar su experiencia y conocimiento para el fortalecimiento de la institución, y los que tienen poco tiempo de estar integrados tiene la oportunidad de aprendizaje y crecimiento en la administración pública y los desafíos que se tienen para atender las necesidades de los usuarios y vecinos del municipio de San Marcos.

GRÁFICA 2 PARTICIPACIÓN PREVIA EN PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD.

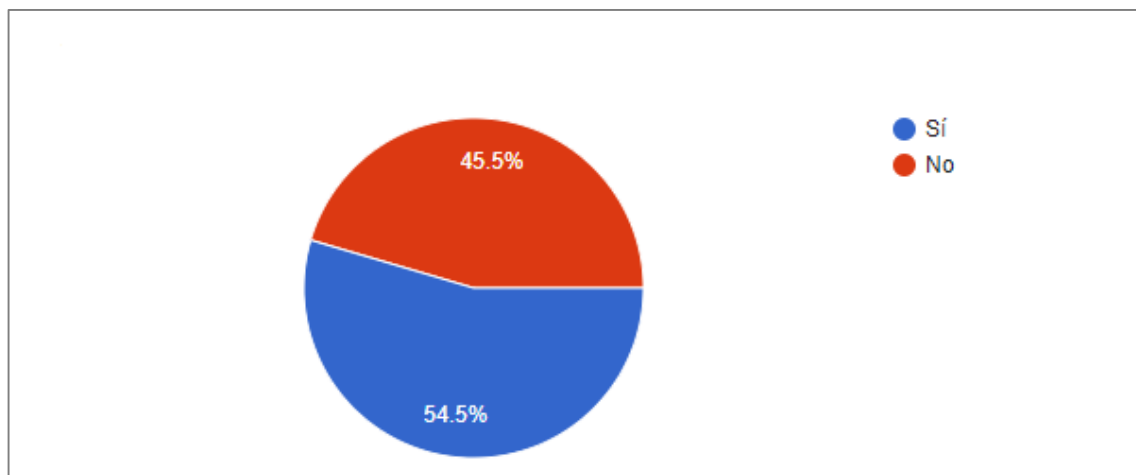


Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

Como se puede observar dentro de los colaboradores, el 45.50% de los encuestados ha tenido a la oportunidad de estar dentro de la formulación y procesos de planificación estratégica que busca responder a los desafíos, y atender la necesidad de los habitantes del municipio; de igual manera el otro 54.50% de los encuestados no han participado en temas de planificación estratégica.

- **Evaluación del proceso de planificación estratégica actual**

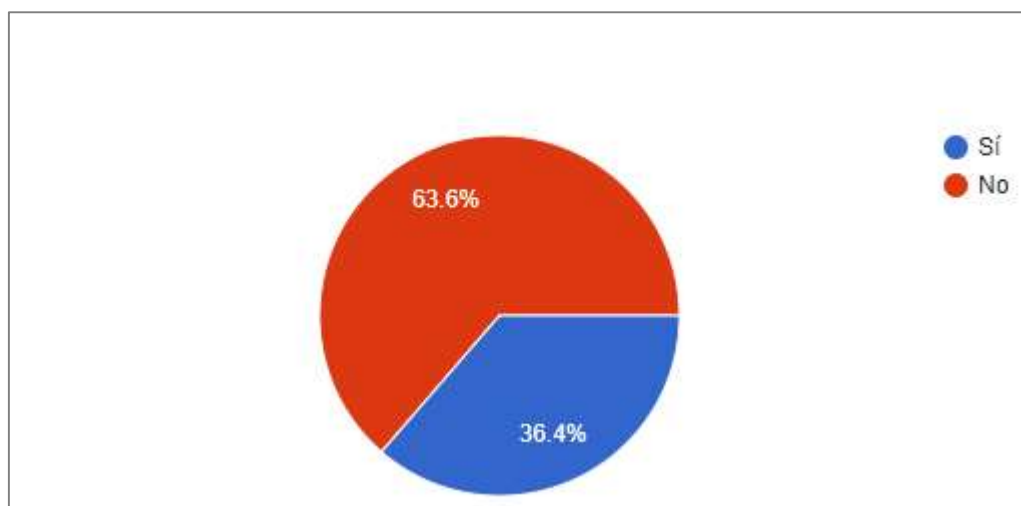
GRÁFICA 3 PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL ACTUAL Y SUS EJES DE TRABAJO



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 45.50% de los encuestados indican que no conocen la planificación de la actual administración municipal, sin embargo, el 54.50% indican que, si tienen conocimiento sobre el plan de gobierno municipal, para el periodo de los próximos cuatro años al frente de la municipalidad de San Marcos.

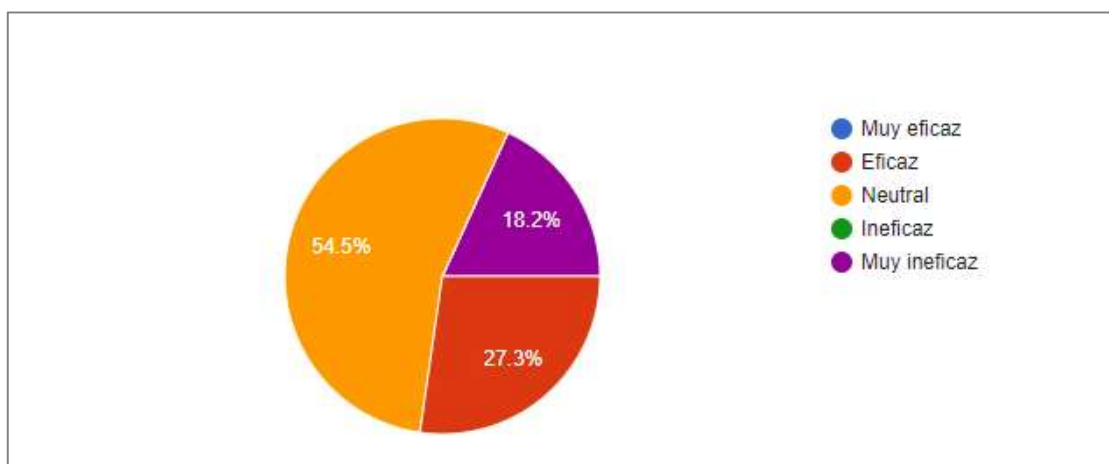
GRÁFICA 4 SOCIALIZACIÓN PLAN DE TRABAJO DEL GOBIERNO MUNICIPAL



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 64% de los encuestados indican que no se ha socializado el plan de gobierno, de la actual administración municipal, el otro 36% indican que si se ha socializado el plan de gobierno municipal.

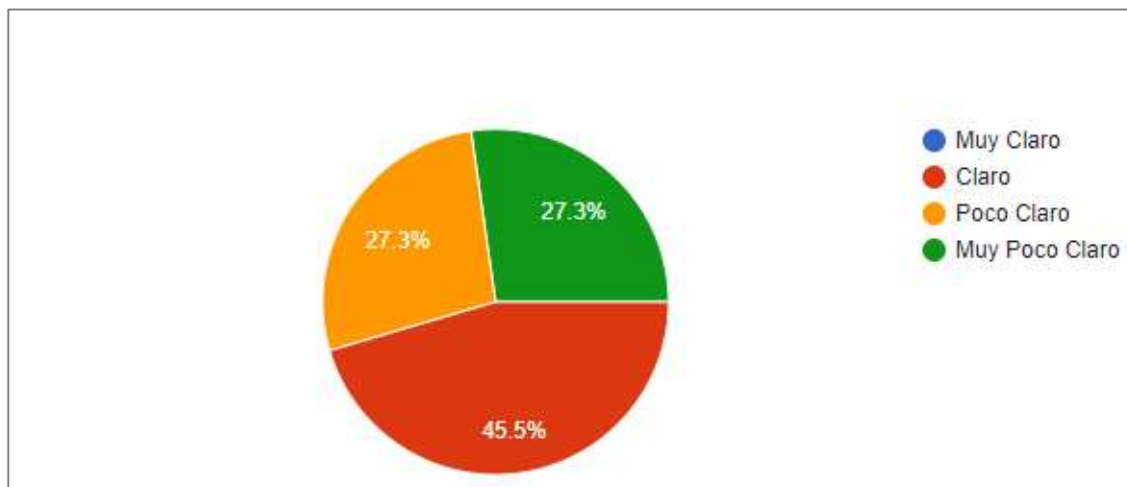
GRÁFICA 5 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 54.50% de los encuestados manifiestan una postura neutral, ante la falta de socialización del plan de gobierno municipal actual, un 18% indica que no existe eficacia en el plan estratégico municipal hasta el momento. Otro 27% indican que es eficaz el proceso que se lleva para la planificación estratégica para atender las necesidades del municipio.

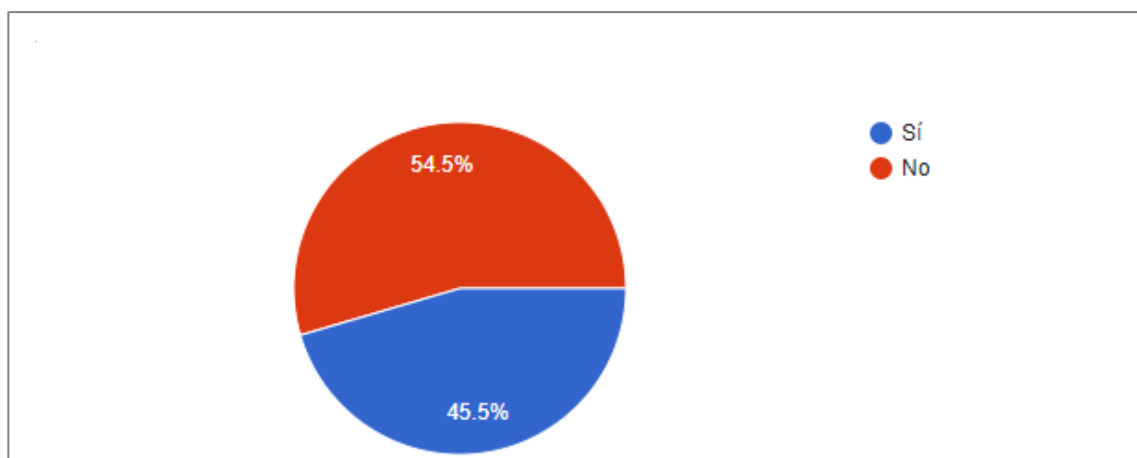
GRÁFICA 6 CLARIDAD CON EL PLAN DEL GOBIERNO MUNICIPAL ACTUAL



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 45.50% de los encuestados indica que tiene claro el plan de gobierno municipal, un 27.30% manifiesta que es poco claro el plan de gobierno dentro de la institución, el otro 27.30% perciben que no existe mucha claridad de los ejes y el plan de gobierno actual.

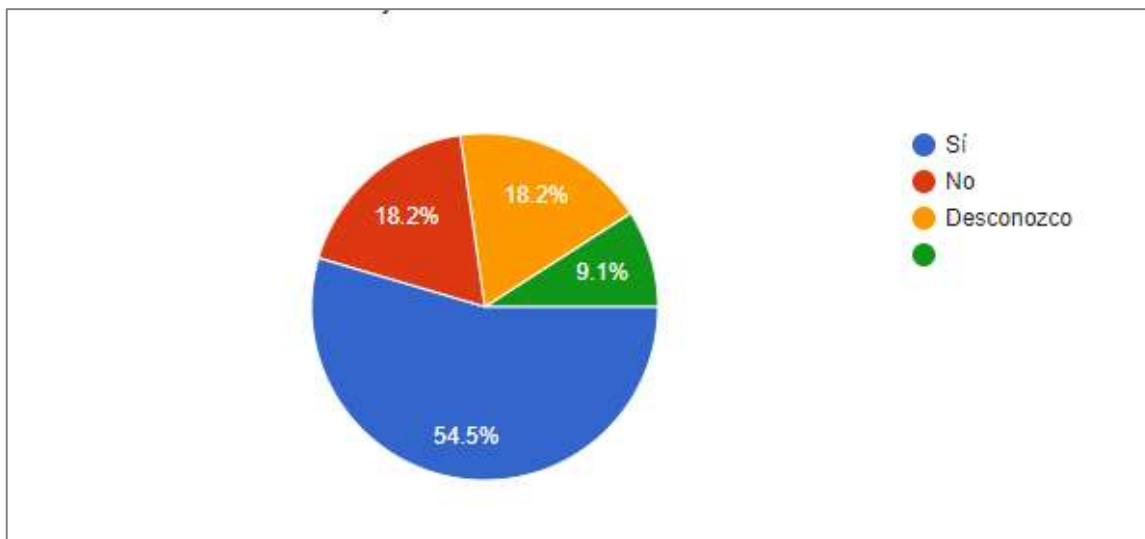
GRÁFICA 7 ESTRATEGIA ACTUAL ALINEADOS CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 45.50% claramente indica que los objetivos estratégicos del plan de gobierno municipal están alineados con la misión y visión institucional, el otro 54.50% indica que no se encuentran alineados a la misión y visión institucional.

GRÁFICA 8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL ALINEADA PARA CONTRIBUIR A ALCANZAR LOS EJES DEL K'ATUN 32

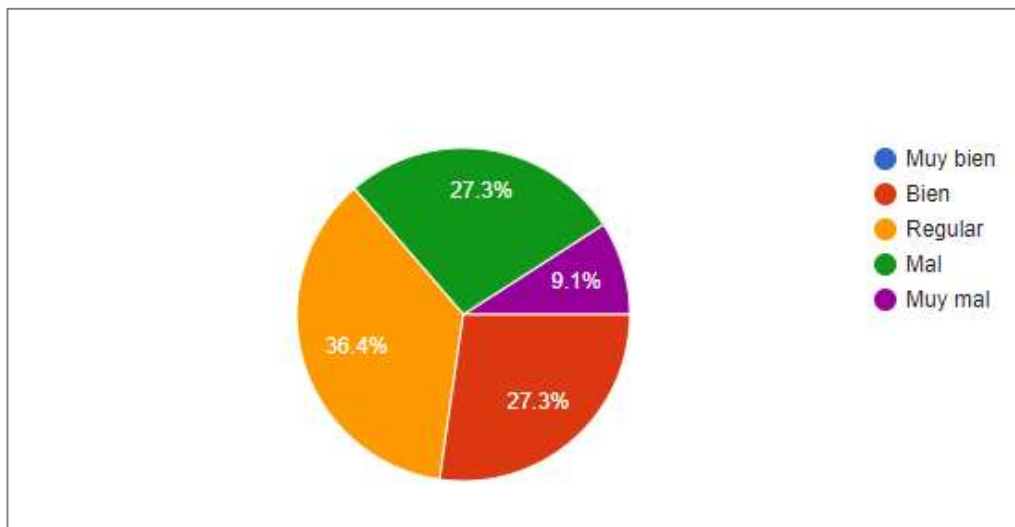


Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 54.50% de los encuestados indica que el plan de gobierno municipal se encuentra alineado para contribuir a alcanzar los ejes del K'atun 32, un 18.20% indica que no se encuentra alineadas para contribuir a alcanzar los ejes, el 9.10% desconocen si está o no alineado el plan de gobierno municipal, el 18.20% se encuentra neutrales a indicar si cumple con este propósito.

- **Implementación y Seguimiento**

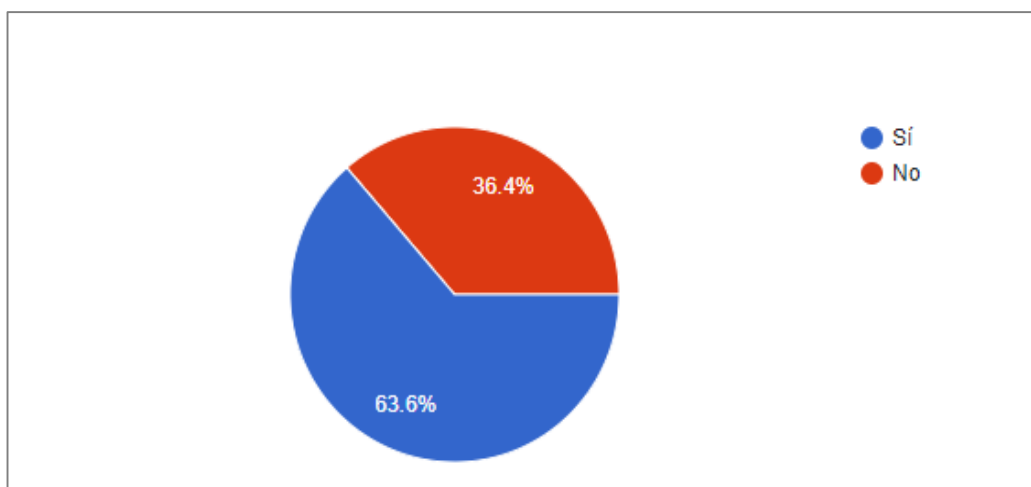
GRÁFICA 9 COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO A TODOS LOS EMPLEADOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 36.40% de los encuestados indica que es regular la socialización del plan estratégico municipal, otro 27.30% dicen que se comunica de forma correcta el plan estratégico del gobierno municipal de turno, el 27.30% y 9% consideran que se comunica mal y muy mal, que es nula la socialización del plan estratégico.

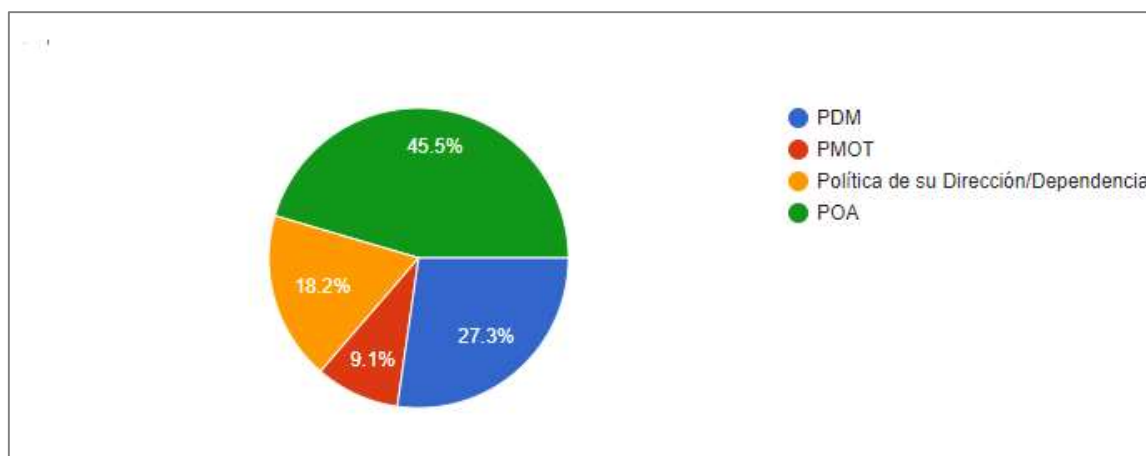
GRÁFICA 10 DISPOSICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

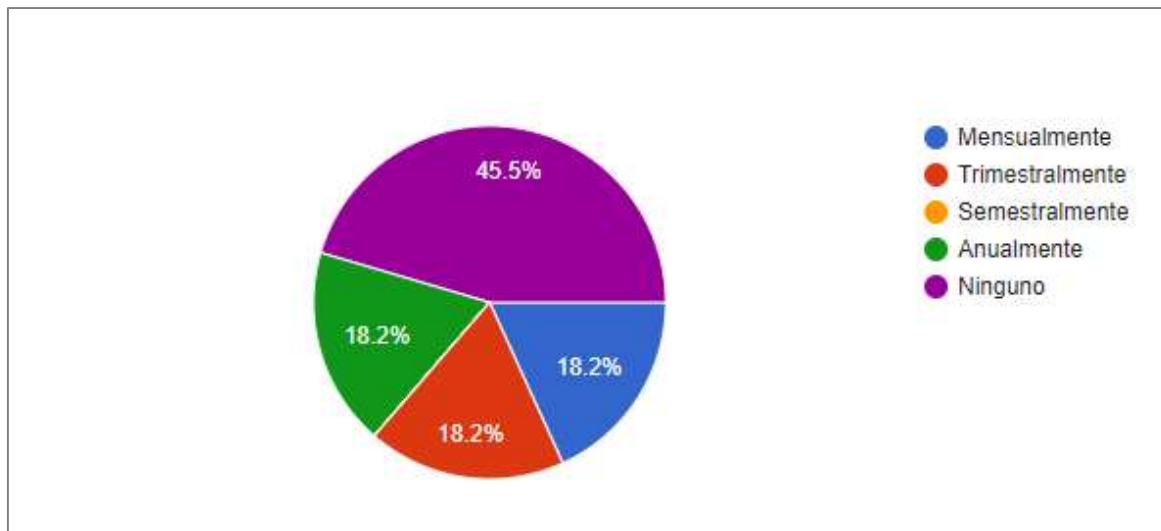
El 63.60% indica disponer de los recursos necesarios (físicos, financieros, logísticos) para alcanzar los objetivos estratégicos del plan de gobierno municipal de turno, el otro 36.40% indica no disponer, ni contar con los recursos necesarios para atender y responder a objetivos estratégicos.

GRÁFICA 11 HERRAMIENTA PARA MEDIR EL PROGRESO HACIA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

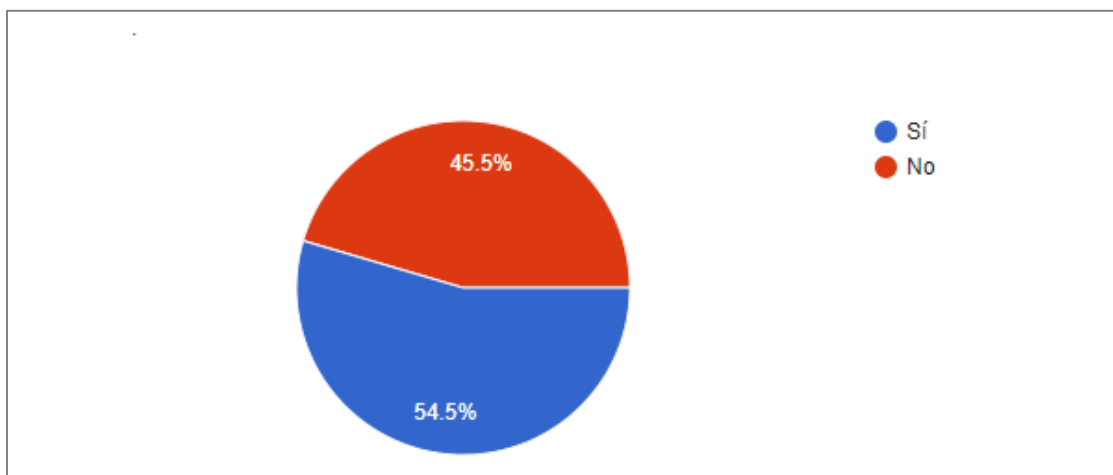
El 45.50% indica que se dispone y utiliza el plan operativo anual, con ello miden el progreso a alcanzar los objetivos estratégicos del plan de gobierno municipal de turno, el 9.10% indica que utilizan el plan municipal de ordenamiento territorial, y la política sectorial, el 27.30% se orienta en el plan de desarrollo municipal, el 18% indica guiarse por la política de su oficina.

GRÁFICA 12 SEGUIMIENTO DEL PROGRESO HACIA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 45.50% de los encuestados indica que no existe ningún tipo de seguimiento sobre avances o progreso para alcanzar los objetivos estratégicos de la administración de turno, un 18% indica que hacen un seguimiento mensual, otro 18% indica que lo han realizado anualmente, y otro 18% manifiesta tener un seguimiento trimestral del progreso para alcanzar los objetivos estratégicos.

GRÁFICA 13 SEGUIMIENTO PARA REALIZAR AJUSTES EN LA ESTRATEGIA

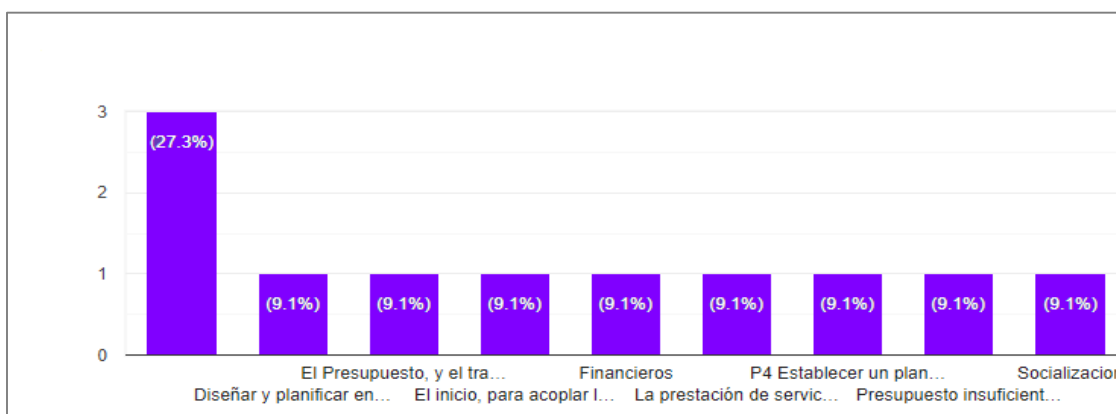


Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

En la gráfica se aprecia que el 54.50% dice que, si utilizan el seguimiento para realizar ajustes a la estrategia para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos, el 45.50% restante indica que no tiene ningún tipo de seguimiento o monitoreo, de esa manera realizar los ajustes pertinentes.

- **Retos y mejoras**

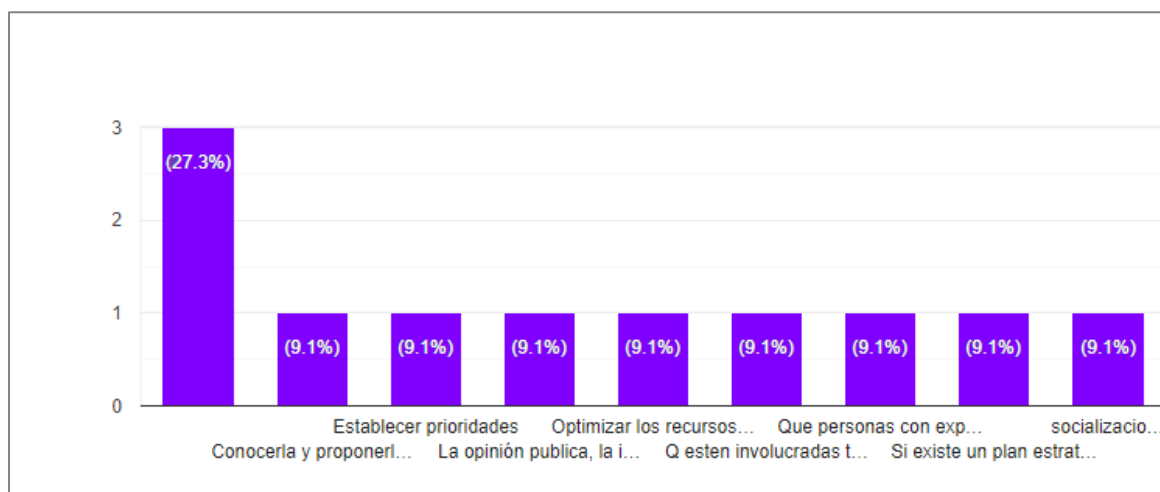
GRÁFICA 14 PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTA LA MUNICIPALIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SU PLAN ESTRATÉGICO



Fuente. investigación de campo mayo de

El **27%** sugiere establecer prioridades de las necesidades y problemáticas que afectan a los habitantes del municipio, un **9%** indica que la opinión y la inclusión es importante, otro **9%** indica que la modernización, la optimización de los recursos financieros obtenibles y asignados y las alianzas público privadas contribuyen al logro de los objetivos, **9%** menciona que es importante que el PDM sea la herramienta que oriente las acciones de las diferentes dependencias, direcciones y empresas municipales. Un **9%** sugiere que los involucrados en elaboración de planificaciones estratégicas tengan una visión holística e integral de las necesidades y problemáticas del municipio. Un **9%** indica que de disponer de un plan, es necesaria la socialización para su correcta implementación. Otro 9% coinciden que se necesario e importante socializarlo ante el Consejo Municipal de Desarrollo (COMUDE)

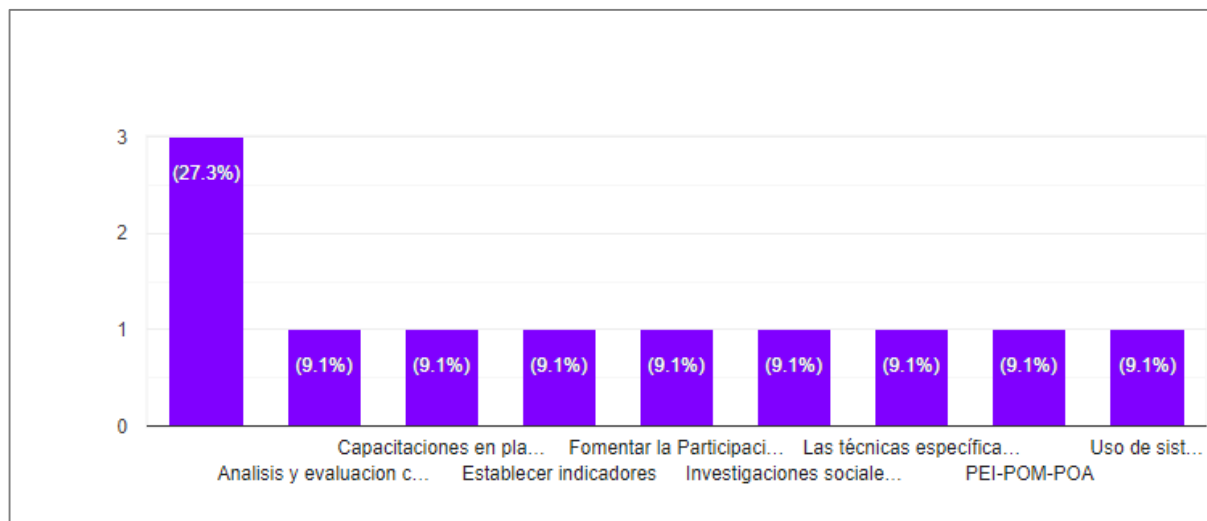
GRÁFICA 15 MEJORAS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

Un **9%** de los encuestados menciona que es importante diseñar y planificar según las necesidades insatisfechas de la población, otro **9%** de los encuestados manifiesta que es importante disponer de presupuesto y trabajo en equipo, el **9%** de encuestados también indica que es importante planificar sobre el acceso y prestación de servicios básicos y vitales, como mejorar los procesos de administración municipal, **9%** de encuestados manifiesta que es importante un plan estratégico claro, de igual manera socializarlo e implementarlo, otro **9%** coinciden que es necesario un presupuesto adecuado, mejora en la recaudación municipal, la pobreza y el desempleo son dos problemáticas a atender a corto, mediano y largo plazo dentro de la planificación estratégica de las administraciones de turno. El **27%** de los encuestados indican que uno de los principales retos es el desconocimiento de las falencias y necesidades del área rural y urbana; así como la improvisación de acciones y toma de decisiones trascendentes para avanzar en el desarrollo integral del municipio.

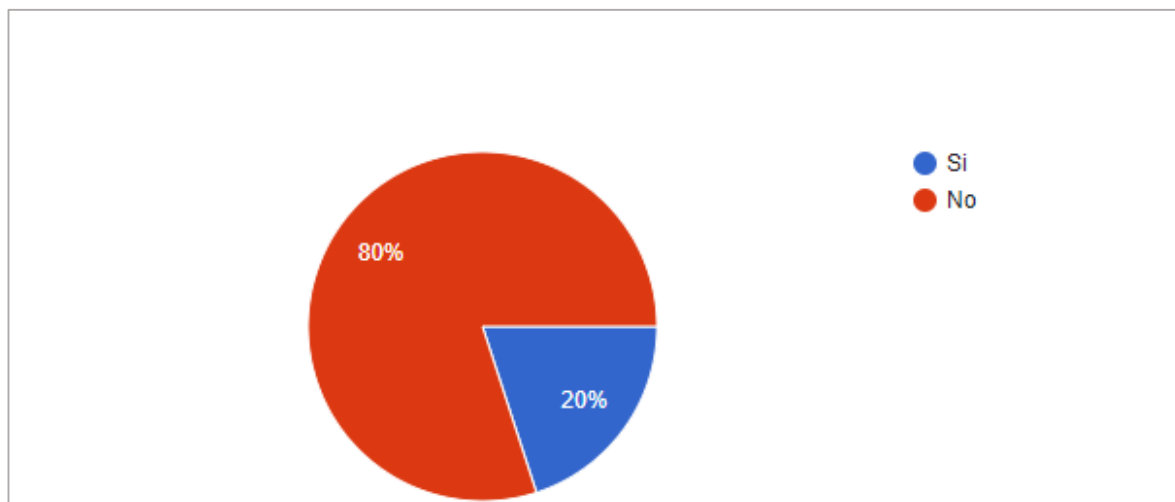
GRÁFICA 16 HERRAMIENTAS O RECURSOS ADICIONALES QUE SERÍAN ÚTILES PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

Un **9%** de los encuestados menciona que es importante establecer e implementar indicadores para conocer el avance de la planificación, otro **9%** de los encuestados manifiesta que es importante el análisis y la evaluación de la planificación, el **9%** de encuestados también indica que es importante la participación ciudadana para la construcción y para la implementación de la planificación, **9%** de encuestados manifiesta que una herramienta podría ser la investigación social, de infraestructura y factores económicos, otro **9%** coinciden que es necesario disponer de recurso financiero e integrar recurso humano con experiencia y tecnología a la vanguardia de las necesidades. El **27%** de los encuestados indican que una herramienta que podrían fortalecer y contribuir es el uso de sistemas de información geográfica, plataformas de gestión de proyectos, presupuesto participativo y herramientas de participación ciudadana, el PEI-POM-POA para orientar la implementación.

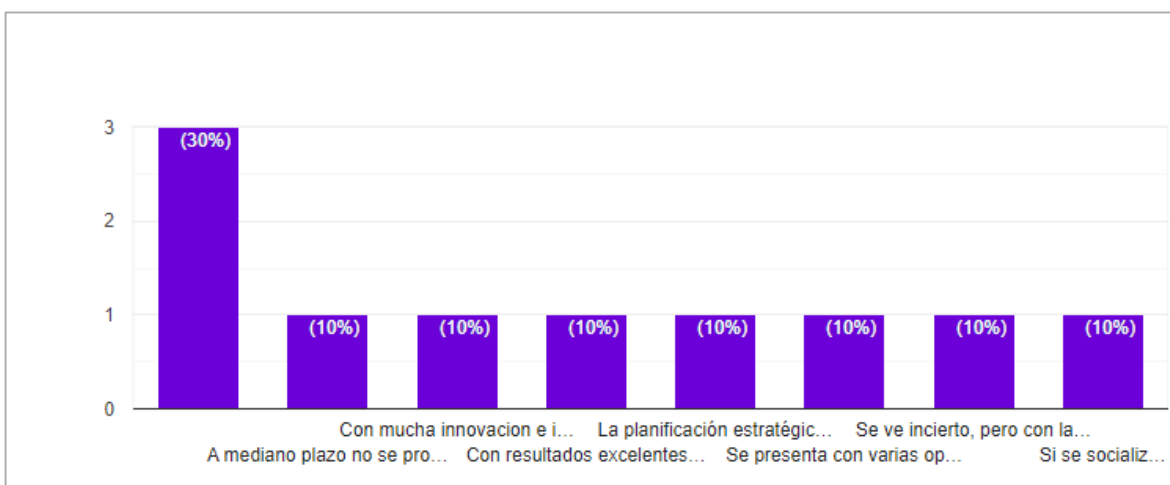
GRÁFICA 17 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN TORNO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente, investigación de campo mayo de 2024.

El 80% de los encuestados indican que no existe suficiente capacitación en temas de planificación estratégica, el 20% indica que si existe suficiente capacitación en el tema.

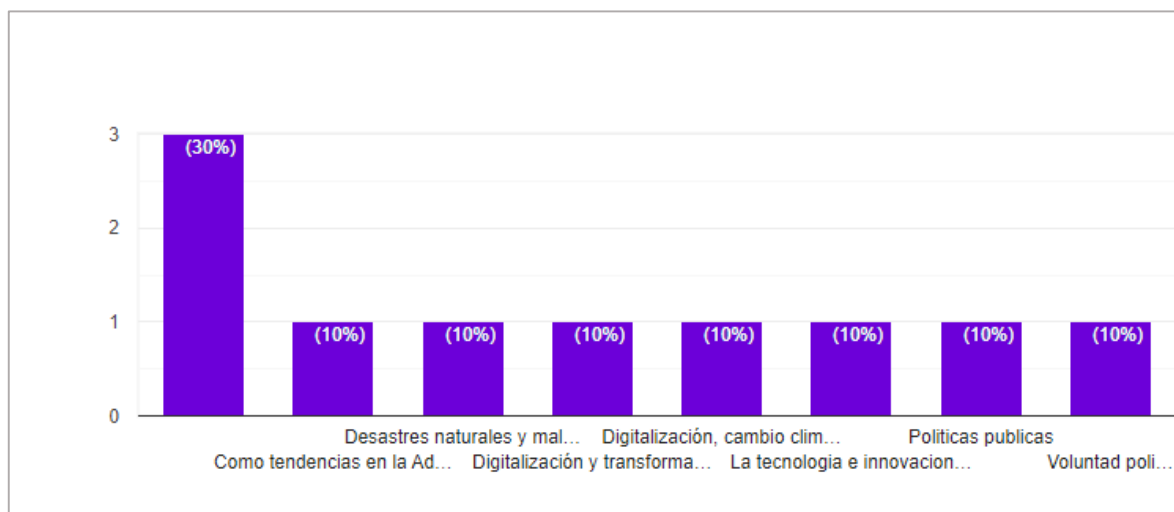
GRÁFICA 18 FUTURO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MUNICIPALIDAD



Fuente, investigación de campo mayo de 2024

Un 10% de los encuestados menciona que a mediano plazo no se proyecta que se esté desarrollando un plan estratégico, por lo que el desarrollo de la institución continua implementando acciones improvisadas, 10% de los encuestados manifiesta que con mucha innovación e impacto que genere oportunidades de desarrollo sustentable y sostenible, el 10% de encuestados también indica que con resultados excelentes si se pone en práctica la planificación estratégica, 10% de encuestados manifiesta que la planificación estratégica en la municipalidad está evolucionando hacia un enfoque más inclusivo, sostenible y a largo plazo, con una fuerte participación ciudadana y el uso de tecnologías avanzadas para enfrentar los desafíos del futuro, otro 10% coinciden que se presenta con varias oportunidades pero se ve un escenario positivo si se implementan las estrategias que aborden de manera integral las necesidades locales, por ejemplo adaptación tecnológica, plataformas de participación ciudadana, el 30% indica que se percibe un escenario incierto, pero con las expectativas del interés y voluntad política para mejorar la planificación estratégica y dejar el asistencialismo sociopolítico que afecte la implementación de una planificación estratégica que resuelva y atienda las demandas y necesidades insatisfechas.

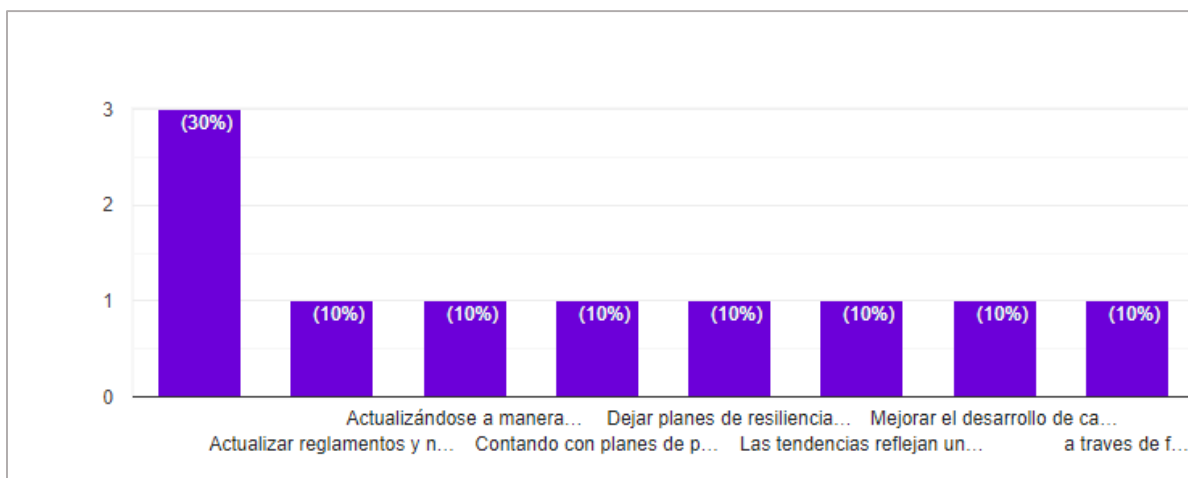
GRÁFICA 19 TENDENCIAS EMERGENTES QUE AFECTARÁN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024

Un **10%** de los encuestados menciona que la tendencia en la administración pública requiere de la tecnificación y migración a sistemas tecnológicos, que no sean objeto de manipulación, **10%** de los encuestados manifiesta que los desastres naturales y mala administración municipal afecta el desarrollo e implementación, el **10%** de encuestados también indica que la digitalización y transformación tecnológica, datos abiertos y análisis predictivo, sostenibilidad y gestión ambiental, cambio climático, **10%** de encuestados manifiesta las políticas de gobierno central que puedan incidir en el cambio o replanteamiento de la planificación estratégica del municipio, otro **10%** coinciden que la voluntad política y eventos imprevistos naturales, económicos, inflación, pandemias, tecnología afecta la estrategia y su implementación, .El **30%** indica que la tecnología e innovación en marketing digital impactaran en todo el proceso estratégico para lograr las metas, de no estar a la vanguardia y responder a una época donde la inteligencia artificial y la tecnología tiene un papel importante en temas de planeación, así como la resiliencia para sobreponerse a desastres o a las adversidades que se puedan presentar.

GRÁFICA 20 TENDENCIA A LA ADAPTACIÓN DE CAMBIOS



Fuente, investigación de campo mayo de 2024

Un **10%** de los encuestados menciona que la tendencias en la administración pública es la tecnificación y migración a sistemas tecnológicos, sin que sean objeto de manipulación, **10%** de los encuestados manifiesta que los desastres naturales y mala administración municipal afecta el desarrollo e implementación, el **10%** de encuestados también indica que la digitalización y transformación tecnológica, datos abiertos y análisis predictivo, sostenibilidad y gestión ambiental, cambio climático, **10%** de encuestados manifiesta las políticas de gobierno central que puedan incidir en el cambio o replanteamiento de la planificación estratégica del municipio, otro **10%** coinciden que la voluntad política y eventos imprevistos naturales, económicos, inflación, pandemias, tecnológicos afecten la estrategia y su implementación, .El **30%** indica que la tecnología e innovación en marketing digital impactaran en todo el proceso estratégico para lograr las metas, de no estar a la vanguardia y responder a una época donde la inteligencia artificial y la tecnología van a tener un papel importante en temas de planeación, así como la resiliencia para sobreponerse a desastres o a las adversidades que se puedan presentar.

7.2 Análisis de encuestas de la investigación de campo

Como se puede observar y determinar, la mayoría de colaboradores encuestados tiene entre nueve meses y dieciocho años de laborar para la Municipalidad de San Marcos, lo cual les faculta la interpretación y percepción de la intervención sobre la planificación, la estrategia o plan que espera realizar e implementar la actual administración municipal. Por lo cual, cada uno de los encuestados, respondió según sus conocimientos y de cómo se ha desarrollado la socialización y la comunicación con respecto a los procesos, procedimientos, acciones e intervención del plan de gobierno municipal, para cada una las coordinaciones, oficinas técnicas, empresas y colaboradores de otras dependencias municipales que prestan los diferentes servicios a la población en general.

Los resultados de la investigación arrojan datos donde la mayoría de encuestados indican, que no ha sido socializado un plan o una agenda de la administración actual en relación a ejes y componentes que sean parte de su plan de gobierno.

7.2.1 Evaluación del proceso de planificación estratégica actual

Indica un mayor porcentaje que, no se ha socializado el plan de gobierno como tal, en el proceso para la planificación estratégica la mayoría indica que no se ha tenido reuniones para abordar este tema, mientras otros colaboradores indican que de alguna manera ha sido eficaz. De igual manera, las instrucciones y directrices que se indican para dar seguimiento en la atención a los servicios que se prestan en la institución. En consideración de los encuestados indican que los objetivos estratégicos de la administración de turno están alineados a la misión y visión de la institución, sin embargo, es contradictorio, debido a que indican que no les han socializado un plan o agenda municipal que contenga esta información, por lo cual se interpreta que se han girado directrices para realizar las acciones que se realizan cotidianamente en la institución.

Así mismo, un porcentaje considerable de los encuestados considera que la institución como tal y la planificación por mandato constitucional se encuentra alineada para contribuir y atender las necesidades que respondan a alcanzar los ejes del k tun 32, mientras otros encuestados indican que desconocen este proceso, y otros consideran que no es así. Esto sugiere que no se encuentran informados sobre su injerencia en el rol que desempeñan, para

poder alcanzar este propósito de la agenda de país y la PGG. En resumen, la evaluación en el proceso de planificación estratégica, la administración de turno, busca entender la existencia y socialización de un plan de gobierno local; sin embargo, se interpreta en general que no tienen claridad los colaboradores y ha existido baja o nula socialización de estas herramientas, que promueve dirigir de forma clara y específica las acciones e intervención de las dependencias, direcciones y empresas que gestionan.

7.2.2 Implementación y seguimiento del plan estratégico.

Este segmento de la encuesta que, se socializa con los colaboradores, aborda una serie de preguntas que indagan con el propósito de comprender si se ha implementado un plan estratégico y de igual manera del seguimiento del mismo. Obteniendo datos, donde indican los colaboradores que el plan se transmite de manera ambigua y poco clara, otros indican que se han tenido información sobre su existencia. Sin embargo, considera un porcentaje mayor, disponer de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, otro porcentaje indica que no cuenta con esos recursos para lograr los objetivos.

Para las diferentes oficinas, empresas y direcciones el método o herramienta en general para planificar de manera “estratégica” es el POA, el cual elaboran anualmente, otros indican que se orientan en función del PDM-OT y PDM, de igual manera existen oficinas técnicas que dispones de política (que dejaron implementadas otras administraciones) para dirigir la intervención y las acciones, también hacen uso del POA. Los entrevistados indican que, para el seguimiento de las acciones y procesos, hacia alcanzar los objetivos estratégicos se hace de manera trimestral, mensual y anual, otros dicen que no realizan ningún seguimiento. Esto refleja que no se dispone una herramienta, un sistema o estrategia para verificar constantemente el progreso, sin embargo, si no disponen de una planificación o estrategia que contenga los ejes, componentes e indicadores que permitan la medición, o sin liderazgo no va ser posible alcanzar los objetivos institucionales.

Esto fragmenta la capacidad de realizar ajustes y corregir la intervención, las acciones y la forma en que se prestan los servicios a los habitantes del municipio, así también la capacidad de mitigar los riesgos. Los encuestados indican que utilizan los resultados del seguimiento que hacen según su competencia dentro de la institución, así como la

temporalidad con la que realizan el seguimiento, para corregir lo que sea necesario y de alguna manera reencausar.

7.2.3 Retos y mejoras

Con respecto de cómo perciben los encuestados abordar los retos y mejoras para una planificación estratégica institucional, que pueda ser sustentada en las necesidades de los habitantes y responda a esas necesidades insatisfechas que no han sido atendidas, o en su defecto no son prioridades a las que se desee responder. Para promover mejoras en los procesos de construcción e implementación de una planificación estratégica, indican los encuestados que es necesario, respectivamente, establecer prioridades en función de las necesidades insatisfechas y las problemáticas que ensanchan las brechas de la desigualdad, la equidad, fenómenos etnológicos, socioeconómicos y religiosos, que no promueven un desarrollo integral, que favorece la migración, la falta de oportunidades, la poca, nula o falta de generación de oportunidades de empleo y crecimiento económico.

Entre otros temas que no son atendidos por no disponer de una planificación estratégica clara, concreta y que se le asignen los recursos para ponerla en marcha. La opinión y la inclusión de sectores público-privado, promover la inversión, incluir la modernización de los sistemas de cobro, recaudación de pago de arbitrios y servicios que presta la municipalidad, son algunas de las observaciones y comentarios de los entrevistados; una estrategia para la optimización de los recursos financieros obtenibles y asignados, que es importante una visión holística e integral de todos los sectores, que es importante y necesaria la socialización, el involucramiento del COMUDE para que se prioricen y se les asignen recursos a los componentes y ejes; a corto, mediano y largo plazo.

Los principales retos, que mencionan los encuestados, que enfrenta las administraciones municipales de turno, o gobiernos locales; para la implementación de un plan estratégico son, según su percepción y opinión, disponer de un presupuesto adecuado y trabajo en equipo que facilite la implementación, seguimiento y monitoreo, indican que es importante que todo el municipio en el corto y mediano plazo, disponga de los servicios básico vitales, mencionan la importancia de mejorar procesos de las administraciones en turno, coinciden la necesidad de un presupuesto adecuado, mejorando la recaudación.

Indican que el desconocimiento de las falencias que afectan el área rural y urbana sean atendidas, y uno que llama la atención es la improvisación en que incurren los gobiernos

locales, que no delimitan su intervención, sin cuantificarla, medirla, el alcance que visualizan y a donde desean llegar en el periodo que les corresponde administrar los recursos del municipio vinculado a los retos del gobierno municipal para la implementación de un plan estratégico.

Se resaltan herramientas y recursos que serían útiles para el monitoreo, seguimiento y medición de los logros o metas; se menciona la implementación de indicadores que muestren, reflejen y demuestren los resultados de la inversión de los diferentes sectores y necesidades. También mencionan que una herramienta que podrían fortalecer y contribuir es el uso de sistemas de información geográfica, plataformas de gestión de proyectos, presupuesto participativo y herramientas de participación ciudadana, el PEI-POM-POA para su implementación según las PGG y los ODS.

Los colaboradores manifiestan, en un mayor porcentaje, que las administraciones de turno no incurren en capacitaciones, inducciones o formación en torno a la construcción de la planificación estratégica institucional, lo cual no permite conocer el tipo de incidencia que desean lograr, las metas y objetivos que desean alcanzar durante su gestión. El futuro de la planificación estratégica, mencionan los encuestados, que, a mediano plazo no se proyecta que se esté desarrollando un plan estratégico, por lo que el desarrollo de la institución continúa implementando acciones improvisadas, de igual manera exteriorizan que con innovación e implementación tecnológica y oportunidades de fomentar e impulsar sectores sustentable y sostenible. Perciben que la planificación estratégica en la municipalidad está evolucionando hacia un enfoque más inclusivo, sostenible y a largo plazo.

Con una fuerte participación ciudadana y el uso de tecnologías avanzadas para enfrentar los desafíos del futuro, de igual manera indica que se percibe un escenario incierto, pero con las expectativas del interés y voluntad política para implementar una planificación estratégica institucional y deponer el asistencialismo sociopolítico, que afecte la implementación de una planificación estratégica que resuelva y atienda las demandas y necesidades insatisfechas. Dentro de la encuesta se aborda, la percepción en las tendencias emergentes que afectarán o serán un reto mayor para atender la implementación de la planificación estratégica, opinando que surge la tecnificación y migración a sistemas tecnológicos, que los desastres naturales y la débil administración municipal afecte el desarrollo e implementación.

También indican que la digitalización, transformación tecnológica, datos abiertos, análisis predictivo, sostenibilidad, gestión ambiental, cambio climático, voluntad política, eventos imprevistos naturales, económicos, inflación, pandemias afectan la estrategia y su implementación. Las municipalidades, a través de los gobiernos de turno, puedan adaptarse a los cambios que se presentan para la implementación de un plan estratégico, que esté vigente, y la implementación sea flexible. Según la percepción y opinión de los encuestados, es actualizando y capacitando al personal a manera de acoplarse a los cambios, disponer y contar con planes de prevención de contingencia y estrategias.

Las tendencias reflejan un enfoque más holístico y sostenible en la planificación estratégica, las municipalidades deben adaptarse a los desafíos y oportunidades del futuro, involucrando a todo su personal para que exista un compromiso real. También coinciden que, el desarrollo de capacidades institucionales, capacitación del personal municipal, gestión eficiente de proyecto; una formación constante de habilidades y destrezas que permitan al personal involucrarse y promover mejoras en sus roles. Manifiestan la importancia de la actualización constante de reglamentos y normas municipales, así como también la implementación de protocolos que respondan a los cambios y contribuir a generar ingresos.

7.3 Resultados y análisis financiero de los últimos tres ejercicios fiscales 2021-2023

GRAFICA 21 EJECUCIÓN FINANCIERA GOBIERNO MUNICIPAL – EJERCICIO 2021



Fuente, investigación de capo mayo 2024

La grafica muestra la inversión que tuvo la municipalidad de San Marcos a través de la DMP durante el ejercicio fiscal 2021, como parte del aporte constitucional que asigna el gobierno central a los gobiernos municipales. La municipalidad de San Marcos, durante el ejercicio fiscal que se indica, ejecutó un monto que refleja la gráfica, se puede apreciar los sectores donde se realizó mayor inversión según las necesidades y la planificación que la administración municipal anterior llevo a cabo. Siendo calles y caminos con un 41%, edificios o infraestructura comunitaria para albergar actividades socioculturales 18%, los servicios generales que son inversiones que no forman capital fijo 21%, agua y saneamiento 8%, cultura y deporte 3%, educación 8%.

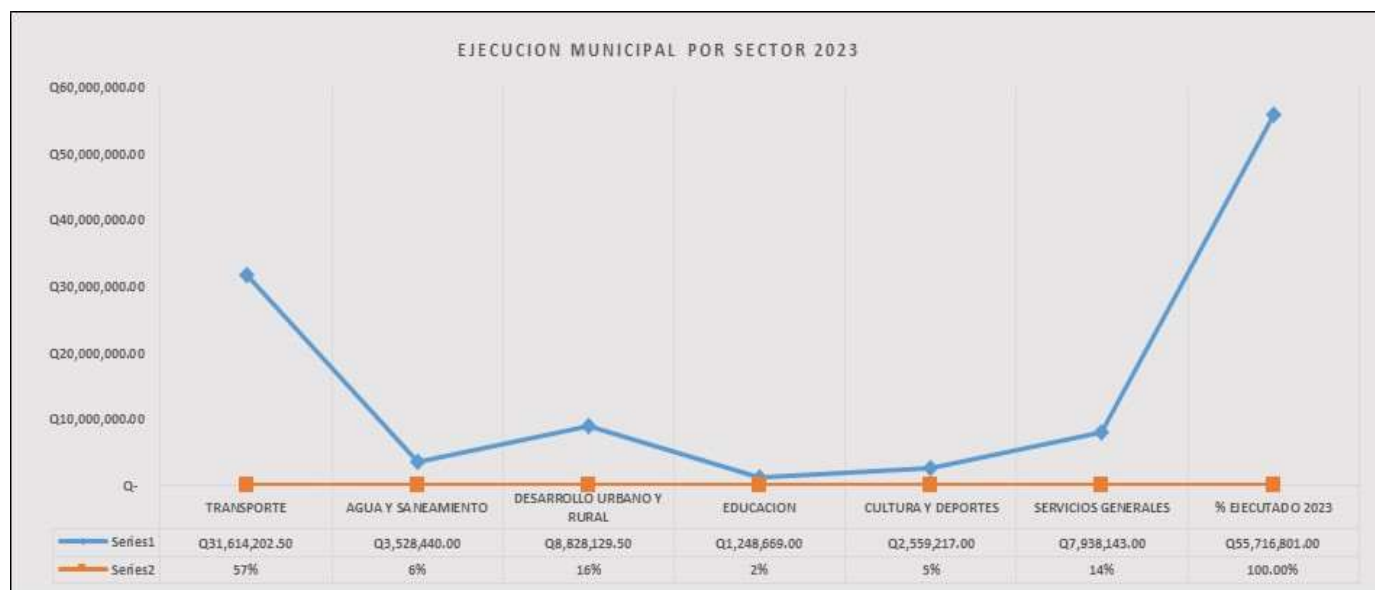
GRAFICA 22 EJECUCIÓN FINANCIERA GOBIERNO MUNICIPAL – EJERCICIO 2022



Fuente, investigación de capo mayo 2024

La grafica muestra la inversión que tuvo la DMP durante el ejercicio fiscal 2022, como parte del aporte constitucional que asigna el gobierno central a los gobiernos municipales. La municipalidad de San Marcos, durante el ejercicio fiscal que se indica, ejecutó un monto que refleja la gráfica, donde se observa que la ejecución **incremento un 10% en relación al ejercicio fiscal anterior**. los sectores donde se realizó mayor inversión según las necesidades y la planificación que la administración municipal anterior llevo a cabo. Siendo calles y caminos con un 44% del presupuesto, edificios o infraestructura comunitaria para albergar actividades socioculturales con 14%, los servicios generales que son inversiones que no forman capital fijo con un 18%, agua y saneamiento, 4%, cultura y deporte 8%, educación 13%.

GRÁFICA 2321 EJECUCIÓN FINANCIERA GOBIERNO MUNICIPAL – EJERCICIO 2023



Fuente, investigación de capo mayo 2024

La grafica muestra la inversión que tuvo la DMP durante el ejercicio fiscal 2023, como parte de aporte constitucional que asigna el gobierno central a los gobiernos municipales. La municipalidad de San Marcos, durante el ejercicio fiscal que se indica, ejecutó un monto que refleja en la gráfica, donde se puede evaluar que la ejecución **incremento un 41% en relación al ejercicio fiscal 2021 y 21% en relación al ejercicio 2022**. los sectores donde se realizó mayor inversión según las necesidades y la planificación que la administración municipal anterior realizo. Siendo: calles y caminos con un 57% del presupuesto, edificios o infraestructura comunitaria para albergar actividades socioculturales con 16%, los servicios generales que son inversiones que no forman capital fijo con un 14%, agua y saneamiento, 4%, cultura y deporte 5%, educación 2%.

7.3.1 Análisis de la ejecución de la inversión, gobierno municipal 2021-2023

La información que se recabo en cada una de las gráficas, de la ejecución financiera para la inversión de los últimos tres ejercicios fiscales, muestra una tendencia en la ejecución de proyectos de obra gris, en sectores identificados, que es donde más se realizaron obras; sin embargo, eso no es un indicativo que asegure que se atendió integralmente todos los sectores, dejando un gasto en inversión de más 96 millones de quetzales ejecutados, en sectores que son una constante durante los tres años, transporte (calles y caminos), educación (edificios), agua y saneamiento (alcantarillados sanitarios, plantas de tratamiento, agua potable), desarrollo urbano y rural (banquetización, edificios para actividades socioculturales, señalización vial, etc.), cultura y deporte (instalaciones deportivas, fomento de actividades socioculturales, tradiciones y actividades deportivas), servicios generales (se refiere a inversión que no forman capital fijo, capacitaciones, suministro de materiales, funcionamientos).

Lo que indica que se continúa invirtiendo sin un plan estratégico, que atienda integralmente las necesidades y otros sectores, como el turismo, la generación de empleo, servicios en línea, tecnificación, energía, ordenamiento territorial, etc. Ensanchando aún más estas brechas, disponiendo de bajos o nulos recursos para la atención y seguimiento. El gobierno central, a través del CODEDE (consejos departamentales de desarrollo) y entidades sectoriales hizo una inversión de más de 135 millones de quetzales; al igual que la municipalidad de San Marcos, se identificó que son proyectos que atienden los mismos sectores, en total el municipio de San Marcos durante los últimos tres ejercicios fiscales con aportes municipales, CODEDE y entes sectoriales realizó una ejecución presupuestaria de inversión de 232 millones de quetzales.

Como se puede observar y determinar, la mayoría de los colaboradores encuestados tiene entre nueve meses y dieciocho años de laborar para la municipalidad de San Marcos, lo cual les faculta la interpretación y percepción de la intervención sobre la planificación, la estrategia o plan que espera realizar e implementar la actual administración municipal. Por lo cual, cada uno de los encuestados, respondió según sus conocimientos y de cómo se ha desarrollado la socialización y la comunicación con respecto a los procesos, procedimientos, acciones e intervención del plan de gobierno municipal, para cada una las coordinaciones,

oficinas técnicas, empresas y colaboradores de otras dependencias municipales que prestan los diferentes servicios a la población en general.

Los resultados de la investigación arrojaron datos donde la mayoría de encuestados indican, que no se ha sido socializado un plan o una agenda de la administración actual en relación a ejes y componentes que sean parte de su plan de gobierno.

7.4 Planificación estratégica municipal vinculada a la DMP

En resumen, se percibe y se evidencia que actualmente no se dispone o no se ha socializado una planificación estratégica municipal de la administración de turno, hacia los colaboradores. Sin embargo, cabe mencionar que la DMP y en si la municipalidad de San Marcos se orienta y rigen por leyes, normas y reglamentos gubernamentales, que buscan promover el desarrollo del país, uno de los cuales es SEGEPLAN, ente rector de la planificación estratégica a nivel nacional, el MINFIN, que regula, da seguimiento y monitorea la ejecución de inversión y gasto público que asignan a las municipalidades por mandato constitucional. Por lo cual, las municipalidades desarrollan su planificación en función de los PDM Y PDM-OT, de los cuales se desprenden el PEI-POM-POA; que son las herramientas de planificación que fueron implementadas por el ente rector lo cual ayudará a las municipalidades a trazar la ruta a seguir para el periodo establecido (mediano plazo) que prioriza algunos temas relevantes.

Los cuales tienen relación con sus competencias propias y/o delegadas y que contribuyen a alcanzar los resultados de desarrollo de acuerdo con el PND. Se expresa por medio del PEI, que busca aportar para el logro en el cambio de las condiciones de vida de la población elegible por lo tanto se convierte en el documento de gestión municipal. Se deriva del Plan Estratégico Institucional y orienta el qué hacer de *Los Gobiernos Locales*, en un período de cinco años. Este instrumento de gestión es el vínculo entre el marco estratégico del PEI con la Planificación Operativa Anual, dado que en él se materializan los programas estratégicos de gobierno. El POM presenta las metas físicas y financieras esperadas en función de la producción para un periodo multianual.

El POM contiene dos características básicas:

Es de carácter indicativo, dado que sirve de guía para la implementación de las

prioridades institucionales de mediano plazo. Opera como el marco referencial del plan operativo anual para apoyar el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales. Expresa la programación de las intervenciones (actividades y/o proyectos) municipales, así como la asignación de recursos, basados en la priorización estratégica establecida en el PEI. La programación y la asignación de recursos para los productos (bienes y servicios) e intervenciones, se realiza para cada año del período 2024-2028 esto con el fin de facilitar la programación tanto física como financiera.

Se deriva del Plan Operativo Multianual y orienta el qué hacer de las municipalidades de forma anual. Este instrumento de gestión evidencia la implementación de la programación multianual y su relación con el marco estratégico del PEI, ayuda a concretar las metas por medio de los programas estratégicos de gobierno. El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión que plantea la programación de los productos municipales (bienes y/o servicios) de competencia propia o delegada, así como las intervenciones, derivado de la planificación y programación Multianual (POM) y que se realizarán durante el período fiscal de un año (2024), en concordancia con las prioridades, los lineamientos generales de política y otros planes según corresponda a la municipalidad.

Por lo cual, se evidencia la existencia de una *Planificación Estratégica Municipal*, sin embargo, los gobiernos municipales tendrían que disponer de una guía que les señale la ruta que desean tomar o priorizar, según su plan de trabajo, y al final de un periodo de cuatro años, que indica la ley, entregar resultados y alcances de la gestión realizada. Ello en un plano hipotético, debido a que muchas veces, en su mayoría llegan a improvisar y disponer de los recursos asignados, sin una estrategia, más bien con compromisos políticos, se sigue lo normado, sin tener en cuenta un plan estratégico que realmente atienda y este dirigida a responder por las necesidades del territorio, esto debilita el desarrollo integral y la gobernabilidad.

Se dejan de atender sectores como el turismo (potencialidades de los territorios), el medio ambiente, tratamiento y disposición de residuos y desechos sólidos, implementación de servicios en línea, generación de empleos, migración, el cuidado de los ecosistemas, etc.

Son sectores que se quedan rezagados, sin inversión, lo que es un indicativo que se siguen atendiendo sectores, que por tradición son más palpables y visibles para “demostrar avances en su gestión”, obra gris en caminos y calles, edificios, (educación, sociocultural,

salud). Es importante una visión integral de lo que se desea lograr y alcanzar, hacer uso eficiente de los recursos económicos, físicos, tecnológicos y humanos disponibles para lograr una injerencia que deje un mejor territorio.

7.5 Contenido del plan acción

- Propuesta de guía para el mejoramiento estratégico administrativo y financiero de las dependencias municipales de la municipalidad de San Marcos.

La propuesta de intervención, como un aporte de la formación académica del centro universitario de San Marcos, de la universidad de San Carlos de Guatemala, de la carrera de administración de empresas, para el fortalecimiento y contribución en el área administrativa, financiera y planificación, orientado a optimizar las acciones e intervención dentro de las instituciones gubernamentales y descentralizadas del municipio y departamento de San Marcos. Se plantea, una guía para mejorar y optimizar, desde la Dirección Municipal de Planificación, de la municipalidad de San Marcos, una propuesta la cual describe a continuación, acciones que se deberían de implementar para cada una de las oficinas técnicas, empresas y dependencias que forman parte de la prestación de los servicios que se brindan a los habitantes del municipio

La municipalidad de San Marcos, se integra por, oficinas técnicas y empresas que deberán implementar la metodología de planificación estratégica; para impulsar, medir, cuantificar y alcanzar los objetivos y metas que sean de las competencias de cada uno, según su área de injerencia, esto con el propósito de brindar y generar servicios de calidad, y responder de una manera coherente y objetiva a las necesidades de las comunidades. De igual manera, el concejo municipal, conforme a sus competencias adquiridas y delegadas, establece la conformación de comisiones del consejo comunitario de desarrollo municipal.

El COMUDE, que a su vez integra de forma jerárquica diferentes instituciones, comunidades, cantones del área urbana (COCODES) y colaboradores municipales de las distintas oficinas, direcciones y dependencias que estaría afectas a formar parte de la estructura dentro de la guía para una planificación estratégica municipal. Así también se deberá de promover, impulsar e involucrar las distintas comisiones que preside el concejo municipal, como parte de la sinergia y conformación de mesas técnicas en donde prioricen y establezcan la construcción de forma participativa el plan operativo anual y contribuir al plan

operativo multianual que deberán de responder en función de las necesidades insatisfechas, fomentando y promoviendo proyectos y programas transversales para el corto, mediano y largo plazo dentro del municipio de San Marcos.

Las oficinas, direcciones y dependencias que debería de estar afectas a implementar esta guía como un aporte a mejorar la prestación de los diferentes servicios, según los resultados de campo:

- Dirección municipal de la mujer (DMM)
- Dirección municipal de desarrollo económico local, salud y seguridad alimentaria y nutricional
- Dirección municipal de gestión integral de riesgos a desastres
- Dirección municipal de ambiente
- Oficina municipal de migración
- Empresa eléctrica municipal
- Empresa municipal de agua potable
- Servicios públicos municipales
- Oficina municipal de la niñez y la juventud
- Oficina general de informática
- Dirección de administración financiera integrada municipal
- Dirección de recursos humanos

La guía que se plantea a continuación para el mejoramiento estratégico administrativo y financiero enfocado en la planificación estratégica del gobierno local es esencial para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, así como para abordar las necesidades y prioridades de la comunidad. A continuación, se presenta un esquema como propuesta de guía para la elaboración de una Planificación Estratégica, en este contexto se sitúan los siguientes ejes a implementar.

7.5.1 Diagnóstico situacional

- Análisis de Contexto:

Evaluar el contexto socioeconómico, político y ambiental del municipio. En este sentido, es importante que el alcalde y concejo municipal, lideren e impulsen un diagnóstico

integral, para cada una de las direcciones, empresas y oficinas municipales, que se genere, elabore y dispongan de una herramienta que contenga las siguientes interrogantes: ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Qué recursos se van a necesitar?, ¿En cuánto tiempo se va a lograr?, ¿Qué indicadores de éxito se van a manejar? La información que se genere debe estar apegada a la realidad y las necesidades que se están presentando actualmente en el municipio de San Marcos. Obviamente cada uno de estos temas necesitan ampliarse y agotarse, de esa forma extraer información fidedigna que plantee un panorama real, y permita tomar decisiones coherentes con el entorno del área rural y de la cabecera municipal, las necesidades y percepción de los habitantes del municipio.

- Contexto socioeconómico.

La combinación de factores sociales y económicos que influyen en la vida de los habitantes del municipio de San Marcos y que el gobierno local debe gestionar o tomar en cuenta. Este contexto abarca varios aspectos que afectan el desarrollo y bienestar de las comunidades y cantones del casco urbano, los cuales deben ser tomados en cuenta, como parte de una Planificación Estratégica de Mediano y Largo Plazo, que responda a mitigar y atender la problemática, de igual manera buscar soluciones y acciones que permitan responder de forma concreta, clara y apegada a la realidad del municipio de San Marcos, no se puede obviar o dejar a un lado un enfoque y perspectiva de desarrollo territorial, que le permita al municipio generar resiliencia, promover y fomentar un desarrollo sostenible, mejorar la calidad de vida, una mejor visión y gestión del crecimiento urbano, así como una participación activa e inclusiva.

Sobre todo, la de los ciudadanos para generar y promover un desarrollo endógeno, que promuevan los espacios para plantear propuestas de alternativas, soluciones e iniciativas, donde se pueda deliberar sobre las decisiones trascendentales en materia de planificación estratégica, mejorar la calidad del gasto público, la priorización consiente de obras y proyectos transversales, que beneficien en general a todos los sectores del tejido socioeconómico del municipio de San Marcos. Esta combinación de factores socioeconómicos debería incluir estos componentes en materia de investigación y diagnóstico.

- Condiciones económicas:

Nivel de riqueza o pobreza en el municipio.

Tasa de empleo y desempleo.

Sectores productivos predominantes (agricultura, industria, servicios).

Presupuesto y recursos disponibles para el gobierno local.

Inversión pública y privada en la economía local.

- Infraestructura y servicios:

Disponibilidad y calidad de servicios públicos como agua potable, electricidad, transporte, salud y educación.

Estado de la infraestructura (carreteras, edificios, espacios públicos).

Vivienda y condiciones habitacionales.

- Distribución de la riqueza:
- Desigualdad social y económica entre diferentes grupos de la población.
- Concentración de ingresos y acceso a oportunidades.
- Características demográficas:
- Composición de la población (edad, género, origen étnico).
- Tasa de crecimiento poblacional, migración o despoblación.
- Condiciones sociales:
- Nivel de educación y acceso a la misma.
- Salud pública y calidad de los servicios sanitarios.
- Seguridad ciudadana y niveles de criminalidad.
- Presencia de problemáticas sociales como el desempleo juvenil, el trabajo informal o la pobreza extrema.
- Participación comunitaria:
- Nivel de organización social y participación ciudadana.
- Movimientos sociales o asociaciones que demandan cambios o mejoras.

Políticas públicas locales:

Programas y políticas que el gobierno municipal implementa para mejorar el bienestar social y económico, como incentivos para el empleo, programas de vivienda, o acceso a servicios esenciales. El contexto socioeconómico influye en las prioridades y desafíos que enfrenta el gobierno municipal, y afecta cómo se desarrollaran políticas para mejorar la calidad de vida de la población, reducir la pobreza, fomentar el desarrollo económico local y garantizar servicios adecuados.

Contexto ambiental

Para el gobierno municipal los factores y condiciones relacionadas con el contexto sector medio ambiente que afectan al territorio del municipio y que el gobierno local debe gestionar. Este contexto incluye el estado de los recursos naturales, los problemas ambientales presentes, y las políticas necesarias para conservar y mejorar el entorno. Algunos de los componentes clave del contexto ambiental para el gobierno municipal podrían ser:

Recursos naturales locales:

- Disponibilidad y calidad del agua, suelo y aire.
- Ecosistemas presentes, como bosques, ríos, áreas protegidas o zonas verdes urbanas.
- Biodiversidad y fauna local, así como la protección de especies en riesgo.
- Problemas ambientales:
- Contaminación del aire, agua o suelo.
- Gestión de residuos sólidos (basura, reciclaje, desechos industriales).
- Deforestación o degradación de áreas naturales.
- Erosión del suelo, desertificación o pérdida de tierras productivas.
- Problemas derivados del cambio climático, como el aumento de temperaturas, cambios en los patrones de lluvia, inundaciones, sequías, etc.
- Infraestructura ambiental:
- Sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.
- Servicios de recolección y manejo de residuos.
- Infraestructura para la gestión de energías renovables (como parques solares o eólicos) o ahorro energético.
- Planes de ordenamiento territorial:
- Uso del suelo y planificación urbana que tenga en cuenta la preservación de áreas naturales.
- Regulación de actividades económicas que pueden afectar al ambiente, como la industria, la construcción o la agricultura.
- Creación de áreas verdes y protección de espacios públicos naturales.
- Riesgos ambientales:

- Vulnerabilidad a desastres naturales como inundaciones, terremotos, huracanes, incendios forestales, entre otros.
- Planes de emergencia y resiliencia para enfrentar estos riesgos.

Legislación ambiental local:

- Normativas y regulaciones municipales sobre protección del medio ambiente.
- Políticas de desarrollo sostenible que equilibren el crecimiento económico con la conservación ambiental.
- Programas de educación ambiental para fomentar la conciencia y participación ciudadana.

Cambio climático:

- Participación comunitaria:
- Colaboración con ciudadanos, organizaciones y empresas para la conservación y mejora del entorno.
- Proyectos de reforestación, agricultura urbana, o reciclaje.

En resumen, el contexto ambiental en un gobierno municipal implica comprender y gestionar los recursos y problemas naturales del territorio para garantizar la sostenibilidad y la calidad de vida de los habitantes, protegiendo el entorno natural para generaciones futuras.

- Contexto político del gobierno municipal

El contexto político en un gobierno municipal se refiere al conjunto de circunstancias, dinámicas y actores que influyen en la toma de decisiones y en el ejercicio del poder dentro de un municipio. Estos factores políticos pueden tomarse como fortalezas o amenazas según la gestión y la apertura de los alcaldes y concejos municipales, esto debido a que siempre van a existir grupos o sectores detractores de las administraciones de turno, por lo cual, como se gestione, o lideren los grupos, afectaran la toma de decisiones o la continuidad, dentro de estos factores y contexto político se debería de tener en cuenta en la planificación estratégica, se pueden incluir: Partidos políticos y coaliciones: Los partidos que tienen representación en el gobierno municipal, tanto en el ejecutivo (alcalde) como en el legislativo (concejo municipal), influyen en las políticas y acciones del municipio. Si hay mayoría de un partido, el alcalde podría tener más facilidad para implementar sus políticas.

Relaciones entre niveles de gobierno: El municipio es parte de un sistema político más amplio, que incluye los gobiernos estatales/municipales y comunitarios. Las relaciones

entre estos niveles, ya sea de cooperación o de conflicto, pueden afectar los recursos y las políticas municipales. Intereses de grupos locales: Los actores locales, como organizaciones civiles, empresarios, sindicatos o grupos comunitarios, tienen sus propios intereses y buscan influir en las decisiones municipales. Su participación y poder de presión forman parte de este contexto político.

Estructura del gobierno local: La estructura organizativa del municipio, incluyendo cómo se distribuyen los cargos y las funciones entre los funcionarios, también afecta el contexto político. La dinámica interna, la burocracia y las normativas locales pueden influir en la toma de decisiones.

Conflictos y alianzas: En muchos municipios, la política local puede estar marcada por alianzas o rivalidades entre diferentes actores políticos, ya sea entre partidos o dentro de los mismos partidos, lo que puede generar tensiones que afecten la gestión municipal.

Participación ciudadana: El grado en que la ciudadanía se involucra activamente en la política local, a través de mecanismos como las consultas populares, asambleas vecinales o las elecciones, es un factor importante. Un contexto con alta participación ciudadana puede presionar por mayor transparencia y rendición de cuentas.

Situación económica y social local: Las condiciones económicas, como el desempleo o la pobreza, y los problemas sociales, como la inseguridad, influyen en la agenda política y en las prioridades del gobierno municipal.

En resumen, el contexto político en un gobierno municipal se refiere a las relaciones de poder, los actores involucrados y las circunstancias locales que influyen en las decisiones, políticas y acciones del gobierno local.

Identificación de Problemas: Realizar un diagnóstico para identificar los principales problemas y necesidades de la comunidad, utilizando encuestas, entrevistas y análisis de datos.

7.5.2 Definición de misión y visión

En este contexto, las diferentes oficinas o brazos técnicos y de asesoría dentro de los gobiernos locales, deben de tener clara su misión y visión dentro de la institución, esto contribuye a alcanzar los planes, programas y proyectos que se deseen implementar. Esta debe estar alineada con la misión y visión municipal y sus valores institucionales.

- **Misión:** Establecer la razón de ser de la dirección, dependencia o empresa y su compromiso con la comunidad.
- **Visión:** Definir la aspiración a largo plazo de la dirección, dependencia o empresa describiendo cómo se quiere que sea el futuro de la municipalidad.

7.5.3 Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de las direcciones, dependencias o empresas municipales, garantizaran tener claridad para la operatividad, tener la incidencia y obtener los resultados esperados a nivel municipal.

- **Objetivos Generales:** Definir objetivos amplios que alineen las acciones del gobierno local con su misión y visión.
- **Objetivos Específicos:** Desglosar los objetivos generales en metas más concretas y medibles, enfocándose en áreas como educación, salud, infraestructura, medio ambiente, y participación ciudadana, desarrollo económico social, según su pertinencia y sector que se atienda o área donde se preste determinado servicio.

7.5.4 Prioridades y acciones

Priorizar las acciones y definirlas, permitirán a cada una de las distintas dependencias tener claridad para realizar esfuerzos claros y precisos según su competencia, de igual manera reducirá los esfuerzos y acciones aisladas que no puedan ser medible y cuantificables.

- **Priorización de Acciones:** Identificar y priorizar acciones específicas que aborden las necesidades más urgentes de la comunidad y que se alineen con los objetivos estratégicos.
- **Definición de Acciones:** Desarrollar un conjunto de acciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos establecidos.

7.5.5 Recursos necesarios

Los recursos necesarios muchas veces no se logran obtener, debido a muchos factores y variables, sin embargo, los colaboradores o coordinadores dentro de las distintas dependencias deben de priorizar y tener estructurada sus necesidades o acciones puntuales,

para hacer un buen uso y calidad del gasto, tanto en la asignación de recursos financieros, logísticos, técnicos, administrativos u operativos, como los recursos obtenibles a través de gestiones en instituciones que tiene injerencia en el municipio y en el país.

- **Identificación de recursos:** Determinar los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para implementar el plan de acción estratégico.
- **Financiamiento:** Explorar fuentes de financiamiento, como presupuestos locales, donaciones, asociaciones público-privadas, y programas gubernamentales.

7.5.6 Ejecución del plan de acción estratégico.

En este contexto se puede decir que se debería exigir un plan de acción estratégico por resultados, que sean medibles, alcanzables y cuantificables, que le permita al municipio y a las dependencias, direcciones y empresas, disponer de orientación clara de hacia dónde va cada uno o que persigue cada una de esas acciones que se programen a través de un plan de acción coherente.

- **Responsabilidades:** Asignar responsabilidades claras a los funcionarios y dependencias encargados de implementar cada acción.
- **Cronograma:** Establecer un cronograma detallado que especifique los plazos para la implementación de cada acción.

7.5.7 Monitoreo y evaluación

En esta apartado, se debe de tener un riguroso método de monitoreo y evaluación, que sea una herramienta que detalle con claridad las evidencias de las acciones y resultados que el personal técnico, de campo o administrativo está obteniendo y que reporte de forma semanal, mensual y cuatrimestral, que recabe información adecuada para hacer las correcciones o ajustes necesarios, con respecto a las acciones que se estén implementando, dependiendo la competencia y área de trabajo de los involucrados.

- **Indicadores de desempeño:** Definir indicadores claros y medibles para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.
- **Sistema de monitoreo:** Implementar un sistema de monitoreo continuo para hacer un seguimiento del avance y realizar ajustes según sea necesario.
- **Evaluación final:** Programar evaluaciones periódicas para analizar el impacto de las acciones implementadas y la efectividad del plan.

7.5.8 Participación ciudadana

Como se contextualiza en el diagnóstico situacional, las competencias e injerencia de los diferentes actores en el territorio municipal, es importante tomarlas en cuenta, debido a que, como se mencionaba, pueden ser una fortaleza u amenaza para los intereses y propósitos que se pretendan alcanzar u obtener, por lo tanto, es fundamental aperturar los espacios de diálogo y participación de los diversos sectores que conforman el tejido socioeconómico, sectores que hace un escrutinio social, y están en su derecho constitucional de participar activamente en los distintos ámbitos y sectores dentro del territorio municipal.

- **Consulta y diálogo:** Involucrar a la comunidad en el proceso de planificación, promoviendo la participación a través de foros, reuniones y encuestas.
- **Transparencia:** Asegurar que el proceso de planificación y la ejecución del plan sean transparentes, facilitando el acceso a la información relevante para la ciudadanía.

7.5.9. Comunicación y difusión

El engranaje institucional, particularmente de los gobiernos locales, está siempre dentro del monitoreo y observación de los distintos medios de comunicación. Dentro de los cuales existen, dentro de la época actual, una diversidad de medios, lo cual puede transformarse en una amenaza o fortaleza. Sin embargo, dentro de la planificación estratégica institucional el tema de comunicación y difusión va más allá; debido a que las acciones que se implementen deben de ser comunicadas pertinentemente a los involucrados, de esa manera se mitigan errores o debilidad en la socialización de la estrategia, así como implementar una comunicación adecuada, clara y concreta.

Dentro del ámbito de los usuarios y vecinos es de suma importancia que conozcan los avances y acciones que se están implementando dentro del plan, esto es un reto para los gobiernos, debido a que se debe de comunicar de manera transparente y honesta para que se conozca la realidad en el avance e implementación del plan de acción estratégico institucional.

- **Estrategia de comunicación:** Desarrollar una estrategia de comunicación que informe a la comunidad sobre el plan de acción, los objetivos y los avances.
- **Reportes de progreso:** Publicar reportes regulares que muestren los resultados obtenidos y el estado de las acciones implementadas.

- **Disponer de un equipo de comunicación.** Dentro de la organización, de ser posible, tener un equipo que informe a la población, con el equipo y herramientas que permitan difundir la información con transparencia y claridad.

7.5.10. Revisión y ajuste del plan

En este contexto, se puede definir también como un monitoreo y evaluación a nivel macro, teniendo en cuenta que el Plan de Acción Estratégico, va cambiando y modificando con respecto a los sectores o problemáticas que van siendo resueltas, son hitos que aportan logros concretos; o brechas que no se han logra reducir. Sin embargo, con los cambios de gobierno, vienen nuevas estrategias o acciones, planificadas o no, se debe de adaptar a su idea o percepción del desarrollo e intervención en el territorio municipal. También el cambio en el personal o colaboradores en ocasiones debilita la continuidad del plan, por lo cual es imperante la implementación de una estrategia que permita preservar y obtener la información de avances que se tiene y como se continuara con la implementación y seguimiento del plan.

- **Flexibilidad:** Mantener el plan de acción flexible para adaptarse a cambios en el contexto social, económico o político.
- **Retroalimentación continua:** Fomentar un proceso de retroalimentación con la comunidad y los actores involucrados para ajustar el plan según sea necesario.

7.5.11 Estructura y propuesta de guía

TABLA 4 ESTRUCTURA Y PROPUESTA DE GUÍA

Objetivo Estratégico	Acción	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo	Indicador de Éxito
Mejorar la infraestructura escolar del área rural	Renovar Cinco Escuelas del Altiplano del Municipio de San Marcos.	Dirección Municipal de Planificación	Fondos del Situado Constitucional e IVA Paz	12 meses	# 5 Número de escuelas renovadas
Aumentar la participación ciudadana	Crear un consejo consultivo	Oficina y Comisión del COMUDE de Participación Ciudadana	Recursos humanos, físicos, financieros y logísticos.	12 meses	Consejos Consultivos Conformados, en cuatro regiones del Municipio de San Marcos
Promover el desarrollo sostenible en centros educativos gubernamentales del nivel pre primario y primario de la cabecera municipal.	Implementar Programas de Reciclaje	Dirección Municipal de Ambiente	Humano, Logístico, Financiero, Equipamiento.	24 meses	Centros Educativos, Reciben Inducción y capacitación a través del programa de Reciclaje. Se incrementa en un 2% la Tasa de reciclaje en el municipio.
Incrementar los ingresos municipales.	Actualizar los reglamentos de cobro y arrendatarios.	IUSI, Juzgado de Asuntos Municipales, Encargado de Mercados y Edificios Municipales.	Tecnológicos, financieros, logísticos, legales.	18 meses	6 reglamentos actualizados, se incrementos en 5% los ingresos percibidos por la municipalidad.

Favorecer el acceso al agua potable en el área urbana y rural	Estudios hidrológicos para identificación de fuentes de agua.	Empresa Municipal de Agua Potable, Dirección Municipal de Planificación.	Financieros, técnicos, legales, equipamiento	10 meses	8 estudios hidrológicos; dos por región. En el Municipio de San Marcos.
Mejorar la calidad del gasto, asignado y recaudado	Priorización de la Inversión Asignada y la Inversión de Funcionamiento	Concejo Municipal, Alcalde Municipal, DAFIM, DMP	Tecnológicos, técnicos y asesoría legal	6 meses	42 Meses en el control y seguimiento para el mejoramiento del gasto público con acciones como: Eficiencia y Eficacia en el uso de los recursos, equidad en el gasto, transparencia y rendición de cuentas, sostenibilidad.

El cuadro anterior representa un planteamiento sobre el proceso para planificación estratégica para medir, cuantificar, responder y mitigar las diferentes problemáticas que se presentan continuamente dentro del municipio, así como asumir la responsabilidad de impulsar y promover las acciones pertinentes por cada una de las distintas dependencias, oficinas técnicas y empresas municipales.

8. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue analizar los procesos de planificación estratégica del gobierno municipal de la municipalidad de San Marcos, identificando si existe alineación y orientación con la política de gobierno estatal, la cual se guía de las Prioridades Nacionales de Desarrollo K tun 2032 y que busca mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos en general. Para lo cual se realizó una investigación a través de encuestas y documentos institucionales sobre planificación. Dentro del contexto de la encuesta y la investigación de datos, se obtuvieron resultados que indican que: Primeramente, en la evaluación de planificación estratégica actual, no se tiene claro por parte de los colaboradores la existencia de planificación, tanto del gobierno municipal, como de las políticas del gobierno estatal. Esto indica la falta de socialización y comunicación sobre avances, objetivos, metas y resultados que se desean lograr u obtener como institución.

En la implementación y seguimiento sobre la planificación estratégica, se continúa identificando el mismo patrón, donde la comunicación es poco efectiva, la socialización de un plan estratégico y la manera en que piensan abordar la problemática que existen dentro del municipio se tiene poco claro. Dentro de este contexto también se abordaron otros temas que, al parecer, de alguna manera se realizan por ser competencias delegadas y adquiridas las cuales disponen de los recursos para desarrollarse oportunamente. La manera de planificación de las dependencias, oficinas técnicas y empresas es través del POA, lo cual evidencia que es la forma tradicional para responder a la operatividad, sin embargo, no disponen de un plan estratégico por dependencia, que oriente sus acciones y por ende trazar y evaluar metas, y resultados de la intervención de los sectores que atienden y prestan servicios.

En la investigación se identificó que se tiene seguimiento de las acciones que realizan a través de la programación del POA, la cual realizan mensual, trimestral o anualmente. Esto muestra que de alguna manera van avanzando en el desarrollo de su intervención dentro del contexto municipal, haciendo usos de la información que generan para hacer algún tipo de correcciones que puedan ayudar a realizar ajustes en su competencia dentro de la institución. Los retos y mejoras que afronta la municipalidad de San Marcos, en temas de planificación estratégica que se han identificado en la investigación, depende de varios factores tanto

internos como externos, uno de los cuales tiene que ver con la visión que asuman las administraciones de turno en general.

Se tiene la percepción que es, del punto de vista político, donde tiene que generar una guía estratégica de intervención. La cual debe de abarcar, en opinión de los colaboradores, una estrategia integral desde lo interno (la administración, la gerencia y liderazgo del personal) y lo externo (la estrategia y la gestión de los recursos financieros, humanos, técnicos, físicos) como medio para afrontar los desafíos en la resolución de la problemáticas, como responder a las necesidades que demandan los habitantes del municipio, la cual debe de ser socializada y puesta en marcha para que tenga los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Las mejoras y herramientas que se puedan generar, implementar y aplicar, radican en la voluntad política de avanzar hacia un desarrollo endógeno e integral, que responda a los retos y desafíos del presente y futuro. Dentro de los resultados que se obtuvieron, figura también un análisis comparativo de la ejecución financiera de los últimos tres ejercicios fiscales, que muestra la inversión realizada y los sectores socioeconómicos donde se han invertidos estos recursos en el municipio de San Marcos, si bien, la información dice que ha existido una inversión significativa, también resalta que se han invertido, en un 90% el presupuesto en obra gris, que fueron 96 millones de quetzales acumulados de gobierno municipal, (calles, caminos, edificios de servicios generales, agua y saneamiento, escuelas, puestos de salud, etc.).

28 millones de quetzales de consejos de desarrollo, todo fue invertido en obra gris, agua y saneamiento, y de entes sectoriales como INFOM 120 millones de quetzales en agua y saneamiento en la cabecera municipal, MICIVI, ocho millones en edificios educativos dañados por los terremotos del año 2012. Haciendo un total de 232 millones de quetzales que se han invertido en el territorio del municipio de San Marcos. Estos resultados de la investigación muestran una tendencia de inversión a hacia la obra gris y otros sectores como agua y saneamiento.

Se percibe que la inversión es inusual que se realice en sectores estratégicos - potenciales o en desarrollo, lo cual no permite el progreso integral deseado y esperado, sin embargo, se puede resumir la importancia de atención e inversión de otros sectores sociopolíticos, medio ambientales, turísticos, el manejo y disposición de los residuos sólidos,

entre otros que queden rezagados, que a mediano y largo plazo sea complejo revertir o abordar estos sectores no atendidos.

Los municipios deben adoptar enfoques más inclusivos en la planificación, integrando a la comunidad desde etapas tempranas en la construcción y fortaleciendo las capacidades del personal a través de programas de formación continua. Se identificó que la planificación estratégica de la municipalidad en general, está establecida a través de la normativa que impulsa el ente rector, SEGEPLAN, lo que se puede decir que es una manera en que el gobierno ha logrado trazar una ruta clara de cómo esperan tener el país según las metas del Plan Nacional de Desarrollo k'atún 2032. Por lo cual la municipalidad de San Marcos, se apega a esta normativa vigente.

Al analizar la información obtenida a través de encuestas y los diferentes documentos sobre planificación estratégica en la municipalidad de San Marcos, se identificó que, existe una estructura técnica, financiera y metodológica la cual hace posible que de alguna manera se alineen los esfuerzos y la planificación locales para alcanzar los objetivos del plan de desarrollo nacional, siendo el PEI-POM-POA, de igual manera se identificó de la existe del PDM-OT, que orienta la construcción de las herramientas arriba descritas, como un medio de planificación, seguimiento e implementación. Si bien, el K'atun Nuestra Guatemala 2032 tiene claro los ejes prioritarios, el gobierno local no contempla un plan estratégico integral, donde se manifieste la intervención para poder alcanzar las PND prioridades nacionales de desarrollo.

En conclusión, la planificación estratégica tiene el potencial de mejorar significativamente la gestión pública a nivel municipal, siempre que se adapten las estrategias a las particularidades locales y se fomenten mecanismos de colaboración entre el gobierno y la ciudadanía.

9. RECOMENDACIONES

Según los resultados que se obtuvieron e identificaron en la investigación, es importante que los gobiernos locales dispongan de las herramientas y las metodologías de planeación o planificación estratégica, que responda a los desafíos y oportunidades que representa abordar la construcción y ejecución de un plan estratégico que busca responder de manera integral las necesidades y demandas insatisfechas del territorio del municipio de San Marcos. Los principales retos y oportunidades que debe afrontar los gobiernos locales de turno son: el acceso a los servicios básicos de todos los habitantes, la generación de oportunidades de empleo, la protección y preservación del medio ambiente, promover una cultura de resiliencia de la gestión municipal, la transparencia, rendición de cuentas y la calidad del gasto público, la urbanización y ordenamiento territorial, la recaudación tributaria municipal, entre otros retos que se presentan desde ya.

A mediano y largo plazo, de no ser mitigados o atendidos esto generará desestabilidad sociopolítica y efectos negativos para el buen vivir de los habitantes. También es importante hacer énfasis en las oportunidades que pueden fortalecer la gestión municipal siendo: Disponibilidad de financiamiento nacional e internacional para proyectos de desarrollo, implementación de programas de desarrollo económico local, promoción del turismo y la cultura local para generar ingresos adicionales, colaboración con agencias gubernamentales para mejorar la infraestructura básica, posibilidad de integrar tecnologías digitales en la planificación y gestión municipal

Las recomendaciones que se realizan a continuación resumen la percepción de cómo podría mejorar la gestión municipal al encausar sus acciones con una planificación estratégica institucional. Se sugiere a la Municipalidad de San Marcos, que se puedan implementar políticas y planes estratégicos de cada una de las distintas dependencias, direcciones y empresas municipales, que contengan: objetivos estratégicos, medibles, cuantificables y alcanzables, las acciones y responsables de ejecutarlas, los recursos para desarrollarla, físicos, humanos y financieros, plazos para lograrlos, e indicadores de éxito.

- Recomendaciones a corto plazo.

Realizar un diagnóstico profundo y consiente de cada una de las distintas oficinas,

donde se identifique sus necesidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, e iniciar con las propuestas de intervención.

- Recomendaciones a mediano plazo

En función del diagnóstico, implementar un plan estratégico de intervención en los sectores y áreas de las competencias y facultades de las direcciones, oficinas y empresas municipales, y asignar, en la medida de lo posible los recursos disponibles u obtenibles para su intervención.

- Recomendaciones a largo plazo.

Generar y construir un plan estratégico municipal, que este alineado a lograr y alcanzar las metas de prioridades nacionales de desarrollo, a su vez generar y construir los planes y políticas institucionales que se alineen a logro de los objetivos estratégicos institucionales, y poner en marcha la intervención, medición, monitoreo, seguimiento y evaluación. Es crucial que el gobierno municipal adopte estas recomendaciones como parte de un compromiso continuo con el mejoramiento de la gestión pública y el desarrollo sostenible. Solo con una planificación estratégica integral, inclusiva y bien monitoreada podrán afrontar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno actual.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Díaz, A., & Sánchez, G. (2013). La planificación estratégica en gobiernos municipales: Modelos y desafíos en América Latina. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Guatemala. Gobierno de Guatemala. Política General de Gobierno 2024-2028. Guatemala: SEGEPLAN, 2024.
- Guatemala. Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032. Guatemala: Conadur/Segeplán, 2014
- Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL EN GUATEMALA. Guatemala: SEGEPLAN, 2021.
- Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. Dirección de Planificación Sectorial. Guía para la elaboración de PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES. Guatemala: SEGEPLAN, 2022.
- Guerrero, M., & Lema, D. (2006). La planificación estratégica en América Latina: Teoría y práctica en un contexto cambiante. Ediciones Pearson.
- Gómez, M., & Pérez, J. (2013). La planificación estratégica en el sector público local: Retos en el contexto de América Latina. Revista Latinoamericana de Gestión Pública, 9(4), 41-58.
- Google: Para buscar artículos sobre planificación estratégica en gobiernos municipales en América Latina. <https://google.com>
- Hernández, A., & García, J. (2018). Gobernanza local y planificación estratégica: El caso de los municipios en Colombia. Revista de Administración Pública de América Latina, 10(2), 65-82.
- Sánchez, J. L., & Escobedo, J. (2008). Gestión estratégica en Latinoamérica: enfoques y experiencias. Editorial McGraw-Hill.
- Méndez, E., & Rodríguez, L. (2015). La planificación estratégica y la

descentralización en gobiernos municipales de América Latina: Un análisis comparativo. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo Local*, 7(2), 67-83.

- Valle, L., & Castro, M. (2011). Retos y perspectivas de la planificación estratégica en los gobiernos municipales de América Latina. *Revista de Política y Administración Pública*, 34(1), 123-140.

11. ANEXO

Boleta de Encuesta

PREGUNTA No. 1

¿Cuántos años lleva trabajando en la Municipalidad?

PREGUNTA No. 2

¿Ha participado previamente en procesos de planificación estratégica en la municipalidad?

Si ____ No ____

• Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica Actual

PREGUNTA No. 3

¿Conoce si existe Planificación del gobierno municipal actual y sus ejes de trabajo?

Si ____ No ____

PREGUNTA No. 4

¿Se ha socializado algún plan de trabajo del gobierno municipal?

Si ____ No ____

PREGUNTA No. 5

¿Cómo calificaría el proceso de planificación estratégica actual de la municipalidad?

Muy Eficaz	
Eficaz	
Neutral	
Ineficaz	
Muy Ineficaz	

PREGUNTA No. 6

¿Qué tan claro le parece el plan del gobierno municipal actual?

Muy Claro	
Claro	
Poco Claro	
Ineficaz	

PREGUNTA No. 7

¿Considera que los objetivos estratégicos actuales están alineados con la misión y visión de la organización?

Si_____ No_____

PREGUNTA No. 8

¿Considera que la planificación estratégica municipal se encuentra alineada para contribuir a alcanzar los ejes del K'atun 32?

Si	
No	
Desconoce	

- **Implementación y Seguimiento**

PREGUNTA No. 9

¿Qué tan bien se comunica el plan estratégico a todos los empleados?

Muy bien	
Bien	
Regular	
Mal	
Muy Mal	

PREGUNTA No. 10

¿Considera que tiene los recursos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos?

Si _____ No _____

PREGUNTA No. 11

¿Qué tipo de herramienta se utiliza para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos?

PDM	
PMOT	
POLITICA DE SU DIRECCION/ DEPENDENCIA	
POA	

PREGUNTA No. 12

¿Con qué frecuencia se realiza un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos?

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	
Ninguno	

PREGUNTA No. 13

¿Se utilizan los resultados del seguimiento para realizar ajustes en la estrategia?

Si ____ No ____

- **Retos y Mejora**

PREGUNTA No. 14

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la municipalidad en la implementación de su plan estratégico?

PREGUNTA No. 15

¿Qué mejoras sugeriría para el proceso de planificación estratégica?

PREGUNTA No. 16

¿Qué herramientas o recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar la planificación estratégica?

PREGUNTA No. 17

¿Considera que hay suficiente capacitación y desarrollo en torno a la planificación estratégica en la organización?

PREGUNTA No. 18

¿Cómo ve el futuro de la planificación estratégica en Municipalidad?

PREGUNTA No 19

¿Qué tendencias emergentes cree que afectarán la planificación estratégica en los próximos 5 años?

PREGUNTA No. 20

¿Cómo puede la Municipalidad adaptarse mejor a estos cambios?
