

\$ 102884

212h
04
T627

FACULTADES DE QUETZALTENANGO
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

*Administración municipal no aparece
Desarrollo local
Ciudades y pueblos*

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
DESARROLLO MUNICIPAL**

(ESTUDIO REALIZADO EN EL MUNICIPIO
DE SANTA LUCÍA UTATLÁN, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ)

Santa Lucía Utatlán - Sololá Guatemala

TESIS

PRESENTADA AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

PEDRO LADISLADO CHÁVEZ YAXÓN

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

QUETZALTENANGO, DICIEMBRE DE 2,002.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS CENTRAL**

| | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Lic. José de Villa | Rector |
| Licda. Guillermina Herrera | Vice-Rectora General |
| Padre Xavier Gorostiaga AUSJAL | |
| Dr. Rene Pointevin | Vice-Rector Académico |
| Ing. Hugo Beteta Mendez R. | Vice-Rector Administrativo |
| Lic. Renzo Rosal | Secretario General |
| Padre Juan Carlos Núñez | Coordinador de Sedes |
| Lic. Manuel Salazar | Vocal |
| Licda. Raquel Zelaya ASIES | Vocal |
| Padre Federico Sanz | Vocal |
| Lic. Roberto Gutierrez | Vocal |
| Padre José Ma. Andres | Vocal |
| Dr. Carlos Cabarrus CEFAS | Vocal |
| Lic. Richard Aitkenhead C. | Vocal |
| Licda. Pilar Serrano de López | Vocal |
| Lic. Gabriel Medrano | Vocal |

**CONSEJO DE FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD
RAFAEL LANDIVAR, DE LAS FACULTADES DE
QUETZALTENANGO.**

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Dr. Luis Felipe Polo Gálvez | Director General |
| Dr. Orlando Sacasa Sevilla | Vice-Director General |
| Licda. Gabriela González | Directora Administrativa |
| Ing. Marco Antonio Molina | Secretario General |
| Lic. Juan José Tánchez | Vocal |
| Lic. Willy Aguirre | Vocal |
| Ing. Roberto Gutiérrez | Vocal |
| Monseñor Alvaro Ramassini | Vocal |

CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS

DECANA

Licda. Carla Villagrán García

VICEDECANA

Licda. Mariel Aguilar

SECRETARIA

Licda. Margarita Castillo Chacón

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO
DE TRABAJO SOCIAL

Licda. Mayra Barrios

DIRECTOR DE LA MAESTRIA EN
POLÍTICAS PUBLICAS

Lic. Jesús Puente Alcaráz

DIRECTOR DE LA CARRERA DE
CIENCIAS POLÍTICAS

Lic. Marco Tulio Alvarez

DIRECTORA DE INTRAPAZ

María del Carmen Aguilar

DIRECTOR DE INGEP

Dr. Fernando Valdéz

REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS

Lic. Filadelfo Antonio Tobías

Lic. Rodolfo Maldonado

REPRESENTANTE DE ESTUDIANTES

Mabel Flores

Luis Tinoco

TERNA QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Licda. Mirzabel Zárate v.

Licda. Norma Quixtán.

Lic. Gilberto Alegría

Quetzaltenango, 1 de octubre del 2001.-

Señor:
Coordinador de la facultad
De Ciencias Políticas.-
Facultad de Quetzaltenango de la
Universidad Rafael Landívar
Presente.-

De mi consideración:

Por este medio y manera atenta me permito manifestarle que el estudiante *PEDRO LADISLADO CHAVEZ YAXÓN*, identificado con carnet No. 96040709 en su carrera de Licenciatura de Trabajo Social ha concluido su investigación realizada para su tesis: *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL*.

Como asesor de dicho trabajo le informo que este reúne los requisitos exigidos por la *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR*, y en donde se demuestra el interés del estudiante por contribuir con el GOBIERNO LOCAL, en el desarrollo de su lugar de residencia.-

Por lo tanto extendiendo la presente para que su trabajo de tesis siga los tramites de rigor.-

Atentamente.-



CARLOS S. MALDONADO M

ASESOR



Facultades de Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar

Despacho del Director Académico

DIRECCIÓN ACADÉMICA DE LAS FACULTADES DE QUETZALTENANGO, a los tres días del mes de diciembre del año dos mil dos.

De acuerdo con el dictamen recibido del (la) asesor (a) del (la) Licenciado Carlos Maldonado, de la Tesis denominada "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL, (estudio realizado en el municipio de Santa Lucía Utatlán, departamento de Sololá) del (la) estudiante PEDRO LAPOSLADO CHAVEZ YAXON. La Dirección Académica de las Facultades autoriza la impresión de la misma, previo a su graduación profesional.


Dr. Luis Felipe Polo Gálvez
DIRECTOR GENERAL



LFPG/sdr

NOTA: Únicamente el actor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en esta TESIS

ACTO QUE DEDICO

A DIOS Y A LA VIRGEN MARIA:

Fuente de luz y sabiduría, que guía e ilumina mi vida.
Gracias por permitirme alcanzar este triunfo.

A MIS PADRES:

Fermina Lucía Yaxón Yac y Juan Chávez Vásquez.
Este triunfo sea un reconocimiento al amor y apoyo
que me han brindado en todo momento. " Los quiero
mucho"

A MI NOVIA:

Olivia M. Yac Joj.
Con amor y agradecimiento sincero por su valioso apoyo
incondicional.

A MIS HERMANOS:

María, Rosenda, Emilia, Dora, FloridaMa e Isaías. Quienes
han vivido mis sufrimientos y compartido mis alegrías,
quienes representan parte de mi vida y son las personas en
donde podré llorar algún día.

A MIS SOBRINOS (AS):

Juanito, Astrid, Lucía, Herensson, Rosalva, Gustavo,
Darvyn, Ingrid y Sergio. "Con Cariño"

A MIS AMIGOS (AS) Y COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN:

Fuente de buen consejo, de superación y experiencias
inolvidables. Éxitos en su vida.

A USTED QUE LA RECIBE:

Con mucho respeto y admiración.

AGRADECIMIENTO

A LAS FACULTADES DE QUETZALTENANGO
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

A MIS CATEDRÁTICOS Y CATEDRÁTICAS
De la Universidad Rafael Landívar.

A MI ASESOR DE TESIS
Lic. Carlos Maldonado Méndez
Por su Acertada asesoría para la realización de la presente investigación

A MI PUEBLO DE SANTA LUCIA UTATLAN
Cuna de Hombres con el Don de Hombres.

INDICE

PAGINA

I. INTRODUCCION

| | |
|---|----|
| | 1 |
| 1.1 Planificación estratégica | 7 |
| 1.1.1 Características de la planificación estratégica | 7 |
| 1.2 Origen de la planificación estratégica | 7 |
| 1.2.1 Marco filosófico de la planificación estratégica | 8 |
| 1.2.2 Fases de la planificación estratégica | 9 |
| 1.2.3 Análisis de la situación actual - ASA- | 9 |
| 1.2.4 Los fenómenos | 9 |
| 1.2.5 Los agentes | 9 |
| 1.2.6 El Diagnóstico | 10 |
| 1.2.7 Instrumento de planificación estratégica | 10 |
| 1.2.8 Actividad de ejecución | 11 |
| 1.2.9 Instrumento de trabajo FODA | 11 |
| 1.3 Importancia de la planificación estratégica | 12 |
| 1.3.1 Razones que fundamenta la planificación estratégica | 12 |
| 1.4 El Proceso de la planificación estratégica | 13 |
| 1.4.1 Plan | 13 |
| 1.4.2 Programa | 13 |
| 1.4.3 Proyecto | 13 |
| 1.5 Marco general de la planificación estratégica | 13 |
| 1.6 Acuerdos de Paz | 14 |
| 1.7 Marco legal de la planificación estrtégica | 15 |
| 1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala | 16 |
| 1.7.2 Código municipal | 17 |
| 1.7.3 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural CDUR | 17 |
| 1.7.4 Reglamento de Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural | 18 |
| 1.8 Desarrollo local | 18 |
| 1.9 Desarrollo comunitario | 18 |

| | | |
|------|---|----|
| 1.10 | Desarrollo económico | 18 |
| 1.11 | Desarrollo sostenible | 19 |
| 1.12 | Desarrollo social | 19 |
| 1.13 | Desarrollo rural | 20 |
| 1.14 | Desarrollo urbano | 20 |
| 1.15 | Desarrollo humano | 21 |
| 1.16 | El Rol del Trabajo Social en la planificación estratégica | 21 |

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 22

| | | |
|-------|-------------------------|----|
| 2.1 | Objetivos | 23 |
| 2.1.1 | Objetivo General | 23 |
| 2.1.2 | Objetivos específicos | 23 |
| 2.2 | Variables de estudio | 23 |
| 2.3 | Definición de variables | 23 |
| 2.3.1 | Definición conceptual | 23 |
| 2.3.2 | Definición operacional | 24 |
| 2.4 | Alcances | 24 |
| 2.5 | Límites | 25 |
| 2.6 | Aporte | 25 |

III METODO 26

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 3.1 | Sujetos | 26 |
| 3.2 | Instrumento | 26 |
| 3.3 | Procedimiento | 26 |
| 3.4 | Diseño de investigación | 27 |
| 3.5 | Metología estadística | 27 |

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 28

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS 34

VI PROPUESTA 37

VII CONCLUSIONES 45

VIII RECOMENDACIONES 46

IX REFERENCIAS BILIOGRAFICAS 47

A N E X O S 50

RESUMEN:

La tesis titulada **Planificación Estratégica para el Desarrollo Municipal**, es un estudio efectuado a la **Municipalidad de Santa Lucía Uatlán**, involucrando en este trabajo al **alcalde actual** y su **corporación municipal**, **empleados municipales**, **entidades gubernamentales**, **no gubernamentales** y **presidentes de organizaciones locales** provenientes de los cuatro cantones que conforman el municipio. El presente estudio surge como inquietud de establecer hasta dónde la **municipalidad promueve el desarrollo integral de las comunidades**, mediante la **sistematización e implementaciones de acciones en un plan estratégico**. Cabe destacar que la **planificación estratégica es un instrumento que permite tener objetivos a largo plazo con resultados a corto, mediano y largo plazo**.

En el mundo del desarrollo, una **planificación estratégica determina las estrategias, proyectos y pasos a seguir con una visión y misión**. Es por ello que últimamente ha surgido el interés por determinar el papel que juega la **municipalidad en el fortalecimiento del poder local, como agente de cambio y promotor de servicios y a la vez como interlocutor entre la población y el Estado y el Estado con la población**. Es decir, que las **autoridades municipales deben contemplar acciones estratégicas con una misión y visión de compromiso**.

El objetivo principal del presente estudio es " **comprobar el nivel de planificación estratégica de la municipalidad y su incidencia en el desarrollo del municipio**", por lo que el estudio revela que la **municipalidad aún no sistematiza sus acciones a través de una planificación estratégica**, pues las acciones que se ejecutan son **proyectos específicos (infraestructura) y de intereses políticos**, sin considerar la **extrema pobreza en que se encuentra sumida la población, especialmente la del área rural**. Lo anterior demuestra que la **municipalidad no cuenta con personal**

especializado en planificación y que algunos integrantes del consejo municipal no tiene preparación académica para exigir resultados de buena calidad.

Otro elemento que reveló la investigación es que la participación de la población es nula debido a que desconocen la fecha del año fiscal de la municipalidad, es decir en qué fecha, mes y día planifican y aprueban los proyectos y el monto presupuestario anual. Por otro lado las entidades gubernamentales y no gubernamentales no cuentan con un diagnóstico situacional de sus áreas de intervención, por lo que existe multiplicidad en la ejecución de programas y proyectos, lo anterior denota que no planifican a largo plazo con objetivos claros y visión de mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Asimismo, el gobierno municipal manifestó que algunos funcionarios públicos como el gobernador y diputado están ejecutando y a la vez politizando los proyectos en algunas comunidades del municipio y en el departamento. Situación que ha afectado la coordinación y ejecución de los proyectos en las comunidades. Lo anterior denota que ha habido revanchismo político por parte de las autoridades de gobierno.

Se espera que la presente tesis sirva como fuente de referencia a estudiantes de la carrera de Trabajo Social, dirigentes de entidades gubernamentales y no gubernamentales, técnicos, profesionales, líderes y líderes comunales y especialmente a autoridades municipales de Santa Lucía Utatlán, para que se apropien de la aplicación de una planificación estratégica participativa y a largo plazo impulsar el desarrollo integral de la población.

I. INTRODUCCION

El estudio de la **planificación estratégica para el desarrollo municipal** es de mucha importancia en la actualidad. A través de ella algunos municipios del país han alcanzado un mejor nivel de vida de sus habitantes, debido a que las autoridades han diseñado políticas y estrategias a largo plazo con visión de desarrollo humano. Se necesita la participación activa e integración de actores sociales y políticos conscientes que desean cambiar el rumbo del país.

Guatemala es un país en vías de desarrollo, se caracteriza por las diferencias sociales, económicas y culturales que se dá entre la población, provocando pobreza, desnutrición, analfabetismo e inseguridad. Para superar las precarias condiciones de vida de sus habitantes el gobierno central y todas las municipalidades deberían establecer programas y proyectos con políticas sociales y económicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la mayoría de la sociedad guatemalteca principalmente la del área rural.

Del plan nacional se desprenden las demás acciones a nivel departamental, municipal y local. Con base a esta teoría es importante analizar y generar propuestas de desarrollo municipal y al mismo tiempo propiciar una herramienta a la Unidad Técnica Municipal de Planificación -UTMP- de la municipalidad y como documento de apoyo a las organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales. El proceso de desarrollo de los municipios nace desde la base y no diseñado por actores de acuerdo a sus intereses políticos. Es importante establecer un plan estratégico municipal con la participación de las organizaciones de base, municipalidad, entidades públicas y privadas y así en forma coordinada se logrará una visión compartida y el desarrollo del municipio a través de la unificación de esfuerzos. El reto actual de la planificación es sentir la expresión y necesidades de la gente y no sólo de las prioridades de los técnicos municipales e institucionales.

Es importante establecer coordinación y acciones estratégicas entre la sociedad civil, gobierno municipal y organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, definiendo en forma compartida las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo que será la base de una agenda municipal concertada, cuya ejecución será tarea de todas las organizaciones del municipio. Esto permitirá desarrollar un sentido de pertenencia de identificación con un proyecto democrático y una amplia participación ciudadana, que es una de las estrategias de ejercer el poder local.

En el presente documento se pretende dar una propuesta a la municipalidad y a las instituciones con el fin de promover la coordinación interinstitucional y abrir un espacio de participación y diálogo con la sociedad civil en la búsqueda de un desarrollo del municipio a través de una planificación estratégica.

La presente investigación se realizó en el municipio de Santa Lucía Utatlán, del departamento de Sololá, en la que se encuestaron al gobierno y empleados municipales, comités de Desarrollo Local y a los representantes de las instituciones

públicas como: Centro de Salud, Coordinación Técnica Administrativa, distrito 07-04-01 y Comisión Nacional de Alfabetización "CONALFA", a las organizaciones No Gubernamentales entre ellas: la Asociación de Cooperación para el Desarrollo Integral Maya "CODIMA", Asociación de Desarrollo Integral Parracaná "ADIP", Asociación La Guadalupeña, Centro Cultural Maya "CECMAYA", y el Proyecto hermano Pedro "CFCA."

Valdizón, A. (1995), en su libro titulado **Introducción al Trabajo Social**, define que la planificación es prever las acciones a ejecutar organizadas y expresadas en los instrumentos adecuados, como plan, programa, proyecto y agenda. Toma en cuenta la previsión de objetivos, metas y en su ejecución y posibles resultados.

Asimismo, resalta que la planificación es flexible no rígida, es sobre todo una guía para que en la fase de ejecución puedan introducirse los cambios no previstos, debido a la modificación de las variables tomadas en cuenta inicialmente. La planificación establece una ejecución lógica de actividades futuras fija lo que va a hacerse.

Ander E. (1987), en su Diccionario del **Trabajo Social**, define que el desarrollo es la acción, preocupación y responsabilidad de los Estados y de otras organizaciones, para mejorar y acrecentar la situación de los países, comarcas y pueblos. Es una problemática que aparece a finales de los años cuarenta.

La expresión **DESARROLLO** empezó a ser utilizada en 1947, por la escuela económica Austríaca, y luego se incorporó al uso internacional y a las ciencias sociales. Se ha afirmado que el desarrollo como práctica y como ideología constituye el desafío por excelencia del hombre latinoamericano.

Cohen, W. (1993), en su libro titulado **El Plan de Marketing**, señala que la elaboración del plan municipal proporciona una visión clara del objetivo final de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir.

Steiner. G. (1988), en su libro titulado "**Planeación Estratégica**", resalta la planeación estratégica bajo cuatro puntos de vista:

Primero: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Segundo: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Tercero: la planeación estratégica es una actitud de una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Cuarto: un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Castillo, J (1997), en su libro titulado **Derecho Administrativo "INAPA"**, explica las etapas de la planificación del Estado o pública que comprende:

El Inventario de los Recursos Disponibles:

Los recursos de que dispone la administración pública en determinado momento.

El Inventario de las Necesidades por Satisfacer:

Verificar las necesidades de la administración pública y de los administradores contribuyentes.

Programación:

La ordenación de los recursos y medios para conseguir la satisfacción de las necesidades.

Ejecución:

La realización de todo lo programado.

Coordinación:

La armonización de los procedimientos y los resultados.

Evaluación:

La comprobación de la eficacia de los planes y de su ejecución.

Marroquín, M. (1999), en la tesis titulada **La Planeación Estratégica en la Pequeña Empresa**, define la planeación estratégica como el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios, políticas y prácticas estratégicas.

Bravo, O. (1995), en su tesis **Liderazgo y su Incidencia en el Desarrollo Comunal**, indica que para definir el desarrollo de la comunidad hay que partir del hecho que cada comunidad tiene su propia identificación dentro de una cultura general. Cada una de ellas hace en sí mismo su propio desarrollo según sus potencialidades, recursos y está determinado por la estructura económica, social y cultural de un país.

El desarrollo comunitario es un proceso activo más que una teoría. Es algo que sinónimo de búsqueda constante del trabajo y reflexión sobre las limitaciones sociales que deben partir del desarrollo de aptitudes y recursos de las personas, antes que de los proyectos propios de infraestructura y necesidades secundarias.

Planificación participativa Municipal (2001) [http: / www.vppfm.gov.bo/new.Páginas VPPFM/ Planificación Carátula. ht](http://www.vppfm.gov.bo/new.Páginas_VPPFM/Planificación_Carátula.ht) , se encontró la definición de la Planificación Participativa Municipal, como el mecanismo que efectiviza la participación social en el desarrollo. Es la planificación de "abajo hacia arriba" que involucra a las organizaciones sociales en el diseño de su propio destino, contribuyendo a lograr una verdadera democratización.

Se constituye en el instrumento metodológico y operativo que permite la articulación entre el Estado, la Sociedad Civil y el proceso de desarrollo. Abre las puertas a los actores con base en el municipio, no sólo para ejercer un mayor y oportuno control de las acciones y uso de los recursos públicos, sobre todo, para tomar las decisiones en aspectos fundamentales como: la orientación y prioridades del desarrollo municipal.

Consecuentemente, es un proceso social político e institucional de gestión, movilización, reflexión, concreción y proyección del desarrollo sostenible, pues permite coordinar actividades para la constante identificación de problemas, demandas, potencialidades, limitaciones, análisis de alternativas, adopción de estrategias , formulación de planes, programas, proyectos y presupuestos, para la posterior ejecución, evaluación de resultados y ajuste constante de sus acciones.

En este sentido, la Planificación Participativa Municipal es un proceso cognoscitivo y de maduración de la sociedad y del Gobierno Municipal en su conjunto, que permite la participación social activa en la definición, el diseño y la ejecución de planes de Desarrollo y los planes operativos Anuales Municipales, proceso que implica la generación, cualificación y efectivización de la demanda social municipal.

Chiavenato, I. (1993), en su libro **Titulado Iniciación a la Administración General**, define el concepto de la Administración Por Objetivos (APO) que es un modelo de administración, en el cual los administradores y subordinados definen en conjunto las metas comunes y establecen la responsabilidad de cada uno en el logro de esas metas, utilizándolas como guía tanto para el trabajo como para la verificación del desempeño de cada persona u órganos involucrados.

Instituto Nacional de Fomento Municipal (1992), en el **Manual de Presupuesto Municipal**, conceptualiza el presupuesto municipal como la expresión formal de los recursos financieros a la realización de actividades específicas durante un período determinado y se utiliza como medio de planificación y control, indicando el origen y monto aproximado de los ingresos y el destino de los mismos de manera que las cifras previstas sirvan de base para normar el desempeño futuro.

El presupuesto tiene una estructura programática a fin de que sirva como instrumento en la ejecución de los planes de desarrollo, el cual es considerado como un conjunto armónico de programas y proyectos a realizar.

Villatoro, M. (1998), en la tesis titulada **Importancia de una Adecuada Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa Municipal** señala el marco legal y conceptual de la forma siguiente. El marco legal sirve de base para que las instituciones municipales trabajen ordenadamente en beneficio de sus propias comunidades, estar legalmente obligadas a ejecutar obras de beneficio social, llevar un adecuado registro, control de sus habitantes y regular las relaciones del recurso humano de las instituciones quienes tienen la obligación de desempeñar con esmero y dedicación determinadas atribuciones que ayuden a resolver y satisfacer las necesidades de toda la población.

Lemus, I. (1998), en su libro titulado **La Salud y la Educación una Estrategia para el Desarrollo y la Descentralización**, conceptualiza la participación social como un fenómeno indispensable para la vida. Para los municipalistas la idea de que el municipio conforma hoy por hoy el espacio adecuado y necesario para la descentralización y la participación. Por lo tanto, la misión del municipio es la adopción de mecanismos que favorezca la ampliación de dicha participación, especialmente cuando está en juego la formulación de políticas y la definición de prioridades de interés para los habitantes. El grado de desarrollo de una población es directamente proporcional a su grado de participación.

Marroquín, M. (2001) **Ponencia presentada para el Foro Interamericano para la Capacitación Municipal "El Presupuesto Participativo, Hacia un Municipio más incluyente"** propone el presupuesto participativo, es compartir un espacio de poder entre la población y un gobierno, sea éste central, regional, o municipal. Es decir, que sólo es posible cuando existe voluntad política y un liderazgo comprometido por parte de los principales actores políticos de una comunidad, en cuanto a romper con la tradicional subordinación del ciudadano respecto al Estado.

Para que este asunto público se dé es importante **que exista ejercicio de ciudadanía por parte de la población**. Los ciudadanos son personas activas que se interesan por el bienestar personal, de sus familias y comunidades y buscan cómo resolver sus problemas para mejorar el entorno en que actúan o viven, haciendo uso de sus derechos y obligaciones. En contraposición, cuando hablo de "gente" me refiero a personas pasivas e indiferentes frente a la realidad en que viven y por tanto no tienen expectativa de mejorar su situación personal, familiar ni comunitaria y es la fuente principal de cualquier versión de sociedad autoritaria.

Secretaría General de Planificación Económica. (1995), en el libro titulado, **Curso Departamental en Formulación y Evaluación de Proyectos**, define, los proyectos de desarrollo comunitario a nivel local, como el promover la satisfacción en forma integral, de las necesidades básicas de la totalidad de la población. Es fácil pensar que el desarrollo es fomentar el crecimiento o aumentar la producción pero por mucha riqueza que se acumula, por mucho que se incremente la producción este no

sería desarrollo, si esa riqueza o esa producción, no benefician a la totalidad de la población en una forma justa y equitativa, en condiciones de libertad de aceptación y a un costo social acorde con dichos beneficios y el cual esté dispuesto a aportar la propia comunidad.

Entonces el desarrollo como toda acción, producto de una programación técnica, científica y política que tiende a mejorar los niveles prevaescentes en todos los aspectos de la vida y la actividad humana, propiciando la búsqueda de la igualdad de oportunidades.

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Asociación Latinoamericana de Organización de Promoción, (1995) Módulo No. 1 Planificación Estratégica define la planificación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho que el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

La planeación estratégica constituye una innovación de la planificación tradicional para obtener mejores resultados de las instituciones o programas. Es el proceso de seleccionar las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos, visión y misión de la planificación estratégica.

1.1.1 Característica de la Planificación Estratégica.

módulo 1 señala las siguientes características de la Planificación Estratégica:

- Exige analizar el exterior (medio ambiente) de la organización para prevenir posibles obstáculos y aprovechar oportunidades.
- Supone observar con detalle el interior de la organización para contemplar fortalezas y debilidades.
- Incluye analizar el panorama a largo plazo.
- Es un proceso interactivo y básicamente participativo.
- Es abierta y analiza el ámbito externo e interno de una organización en sentido prospectivo.
- Busca mejorar el modelo organizacional.
- Se adapta a las circunstancias y características de la organización.

1.2 Origen de la Planificación Estratégica.

Calderó, A. (2000) en su libro **Planificación Estratégica y Operativa**, hace un breve historial del origen de la Planificación Estratégica, instrumentos, fases, procesos. Los inicios de la planificación estratégica se sitúan, en el mundo privado, en los años 60-70 y en el mundo público, un poco más tarde, a partir de los setenta. En un "nacimiento" simultáneo. La Planificación estratégica se desarrolla tanto en el ámbito privado como en el público casi al mismo tiempo y con criterios parecidos.

Es un fenómeno poco común. Estamos acostumbrados a ver como una metodología, primero aparece en el mundo privado y después una vez desarrollado, pasa a ser utilizada en el mundo público. También sucede al revés. Si tenemos la idea de que el mundo público siempre va a remolque del mundo privado en lo que se refiere a innovación tecnológica y/o metodológica.

Lo que sucede en estos días, es que se le proporciona más importancia y aplicabilidad a la Planificación Estratégica. Igualmente ha acontecido con otras técnicas. El individuo, siempre escudriñando y a la búsqueda de soluciones a los problemas cada día más complejos que se viven se reencuentran con esta técnica y le imprime mayor énfasis. La aparición de la Planificación se debe a dos crisis simultáneas en el mundo empresarial y en el mundo público.

1.2.1 Marco filosófico de la planificación estratégica.

Filosofía, Visión y Misión

a) Filosofía

El porqué de lo que se hace, la razón de ser de la institución, su propósito. Dice aquello por lo cual la institución quiere ser recordada.

b) Visión.

La imagen del futuro deseado por la institución (municipalidad) significa cómo se cree que serán las condiciones de vida de las personas que la institución atiende en el futuro.

El objetivo que se persigue a alcanzar en el largo plazo teniendo en cuenta las tendencias actuales en términos favorables y desfavorables. Con la visión se define a su vez una posición que se desea consolidar en interrelación con el entorno o medio ambiente. Implica delimitar un posible horizonte organizacional ubicando la posición de la institución en perspectiva.

Características de la Visión.

Siendo las siguientes:

- a) Es breve de preferencia, con menos de diez palabras
- b) Es fácil de captar y recordar
- c) Inspira y planea retos para su logro
- d) Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- e) Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- f) Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la compañía
- g) Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

c) Misión de una institución, su finalidad específicamente es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás determinando así su identidad.

Misión encabeza el plan estratégico. Es un enunciado breve y radical que resume el escenario deseado (o escenarios deseados). Es decir facilitar los procesos para lograr el mejoramiento de las condiciones de la población.

La definición de la Misión.

- a) Acerca de que es lo que hace la institución
- b) Hacia quien va dirigido el servicio producido
- c) El modo, en términos generales, en que se pretende que llegue el servicio al mercado meta o segmento de mercado
- d) Es importante ir definiendo en la Misión la función Social que va a desempeñar en la sociedad.

1.2.2 Fases de la Planificación Estratégica.

Análisis de la situación actual (ASA), fenómenos, agentes y diagnóstico.

1.2.3 Análisis de la situación Actual (ASA)

Es una operación básicamente experta de estudio de toda las variables significativas de la institución y de sus interacciones, de su ámbito de actuación y de su entorno de cara a la elaboración del plan estratégico.

Partiendo de esta distinción, dentro de cada campo se ha de definir los fenómenos de la realidad o sea las manifestaciones físicas, sociales y demográficas y los comportamientos de los agentes que pueden ser: instituciones, empresas, personas significativas, etc.

1.2.4 Los fenómenos

Para detectar y estudiar los fenómenos se utilizan estudios sectoriales de las diferentes disciplinas que permiten estudiar el ámbito de actuación. **En caso de los fenómenos hablamos de realidades materiales o sea, las manifestaciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambiental.**

En algunos se tendrá que profundizar más la investigación que en otras. La misma disciplina de estudio nos definirá cuáles son los fenómenos que hay que estudiar en el entorno municipal.

1.2.5 Los agentes

Se ha de estudiar desde la Sociología la pregunta que debe hacer es la siguiente: ¿cuáles son las instituciones, empresas, organizaciones sociales, asociaciones, cooperativas, industrias y sindicatos con presencia significativo en el ámbito municipal?

A continuación se ha de ver cuál es la coordinación entre estos agentes y con los agentes del entorno. Todos estos agentes se han de estudiar ya que por poco conocimiento que se tenga sobre ellos pueden afectar o favorecer la realidad del municipio.

Una vez disponemos de toda la información, ésta ha de convertirse en un análisis de la situación actual. Datos que se pueden apreciar en la planificación estratégica.

1.2.6 El Diagnóstico.

El diagnóstico responde a una simple pregunta: "¿ Que fenómenos de la situación actual han de ser declarados problemas que el Plan estratégico debería intentar resolver.

Técnicamente es un proceso de comparación de la situación actual con un modelo.

El ejemplo más claro es el diagnóstico médico. Cuando un médico dice a un enfermo: "Tiene fiebre", este es su diagnóstico. Se realiza a partir de la comparación con un modelo. El diagnóstico " tiene fiebre" constata que el enfermo tiene 39 grados, lo que representa un desajuste con el modelo que dice que la temperatura corporal normal es de 36 - 37 grados.

La lógica de la planificación estratégica, funciona de acuerdo a una simple lógica, situación inicial que se conoce mediante el **diagnóstico**, al analizar su comportamiento se podría establecer un **pronóstico** el cual puede ser la realidad en un futuro cercano diseñando escenarios futuros. **La situación deseada** es hacia donde se quiere encaminar la situación inicial con el trabajo para lograr la visión.

En una de las fases del diagnóstico nos ofrece una diversidad de escenarios. Las decisiones constituyen una etapa en que el gobierno municipal se posiciona sobre qué escenarios puede adoptarse y cuales son lo más deseables. En otras palabras escenario es una secuencia de eventos futuros y también es una hipótesis internamente consistente sobre el futuro, la cual es relevante, verosímil y clara. " Los escenarios son narraciones que describen caminos alternativos hacia el futuro".

1.2.7 Instrumentos de la Planificación Estratégica.

En la Planificación estratégica hay dos grandes grupos de instrumentos, los tecnológicos y los socio- organizativos.

Los instrumentos tecnológicos, son instrumentos expertos que permiten hacer el análisis y diseño del plan.

Los instrumentos socio-organizativos, son instrumentos de ingeniería social para el desarrollo del liderazgo, de la coalición y del consenso en torno a los objetivos del plan.

1.2.8 Actividades de Ejecución.

Priorización, diseño, ejecución, seguimiento, información, vigilancia estratégica.

A) Priorización.

Una de las primeras actividades es la decisión política sobre qué estrategias del plan estratégico se pone en marcha en cada momento.

B) Diseño.

El diseño es el paso que sirve para formular el plan estratégico que se enuncia políticas más complejas. Las decisiones constituyen una etapa en la que el gobierno municipal se posiciona sobre qué escenarios puede y cuáles son los más deseables.

C) Ejecución Estricta.

La ejecución es poner en marcha las actuaciones que permitirán conseguir los objetivos establecidos en el Plan Estratégico. Un requisito indispensable en la ejecución, es la precisión del contenido de las actuaciones relacionadas con la ejecución.

D) Seguimiento.

El seguimiento no es una evaluación sino un control sobre la no desviación de la acción en relación con los objetivos. El seguimiento se convierte en una actividad casi policial que persigue que la actuación se mantenga dentro de los márgenes marcados en el diseño.

E) Información.

Se ha de hacer un gran esfuerzo informativo. En primer lugar conocer los objetivos de la institución e inmediatamente la realidad social de la región para iniciar con una acción orientada a la solución de las necesidades, intereses y problemas de las comunidades.

F) Vigilancia estratégica.

La vigilancia estratégica es una actividad central en la fase de ejecución. Consiste en vigilar continuamente del entorno significativo del plan estratégico para detectar nuevas oportunidades y amenazas que se presenta.

1.2.9 Instrumentos de trabajo: La matriz Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (F O D A)

El Foda es una técnica sencilla que nos permite a las instituciones analizar la situación actual con el objetivo de sacar algunas conclusiones o debilidades que permitan superar esa situación en el futuro.

Permite conocer cuál es la situación actual cuáles son las amenazas y oportunidades, las prioridades en el futuro y qué opciones de desarrollo existen. La situación actual está constituida por dos elementos: la situación interna y la situación externa.

La Situación Interna está constituida por factores o elementos que se encuentran ubicados en el interior de la institución, por ejemplo: el grado de aceptación o de apropiación que los asociados manifiestan, los recursos naturales disponibles, los Estatutos y su vigencia, las relaciones entre los miembros, etc.

Fortalezas: Son factores positivos los cuales constituyen recursos muy importantes para la consecución de sus objetivos.

Debilidades: son factores negativos, que se constituyen barreras para lograr que la institución logre sus objetivos.

Las Amenazas: Son factores que están en el ámbito que rodea a la institución y que pueden constituir un peligro para la existencia o para la consecución de los objetivos.

Oportunidades: son factores que existen en el medio externo y que pueden ser aprovechados para hacer posible el logro de sus objetivos. Estas pueden ser de tipo económico, social, político, técnico etc.

1.3 Importancia de la Planificación Estratégica.

Gálvez, E. (1993) en su libro Titulado **Planificación Estratégica en los Negocios**, señala a continuación la importancia de La planificación Estratégica, que a través de ella marca el paso que la institución o municipalidad debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura. Generalmente se realiza a corto y largo plazo. Además permite visionar acciones integrales en beneficio de la población

1.3.1 Razones que fundamentan la planificación estratégica.

A continuación se presentan las razones que fundamentan la importancia de la planificación estratégica siendo, las siguientes:

- Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es minimizando el riesgo.
- Dá cabido a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorar nuevos caminos.

- Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos.
- Reduce y hasta suprime la improvisación(mecanismo rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes lentas).
- La planificación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.

1.4 El proceso de planificación Estratégica.

Secretaría General de Planificación Económica. SEGEPLAN (1995), en el libro titulado, **Curso Departamental en Formulación y Evaluación de Proyectos**, indica el siguiente proceso de planificación.

1.4.1 Planes:

Los planes constituyen la etapa inicial del proceso de planificación. Pretende que los objetivos y metas que plantean los individuos y la sociedad a que pertenecen puedan ser alcanzados, previendo los hechos que puedan ocurrir y coordinando las acciones que procuren su implementación.

1.4.2 Programas:

Los planes se descomponen en programas de acción que constituyen la etapa intermedia del proceso de planificación. Los programas son los instrumentos destinados a cumplir los objetivos y metas alcanzados en los planes de desarrollo, utilizando para ello un conjunto de esfuerzos humanos, materiales y financieros asignados en un período determinado.

1.4.3 Proyectos:

La implementación de los programas y sub-programas se realizan mediante la elaboración de proyectos, que construyen la etapa final del proceso de planificación. Los proyectos deberán ser preparados y evaluados para luego ser aprobados o rechazados, en función de su viabilidad y del cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.

Los proyectos evaluados deberán ser jerarquizados de acuerdo con el cumplimiento de las metas programáticas y de los recursos disponibles.

1.5 Marco general de la planificación estratégica.

Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural de El Quiché, (2001), **Manual Operativo para la Oficinas Municipales de Planificación** presenta algunos párrafos citados en la **Matriz Política Social de Gobierno 2000 - 2004 y Descentralización**.

a) **Matriz de política Social de Gobierno 2000-2004.-**

El enorme rezago que durante siglos ha sufrido la población guatemalteca se ha incrementado durante los últimos años, acentuando los efectos negativos de la exclusión social, ante lo cual el Estado ha demostrado un sensible deterioro en su capacidad para hacerle frente. La estrategia social y de desarrollo humano presenta dos desafíos básicos: **la reducción de la pobreza y el logro de índices más elevados de desarrollo humano.** Sin la superación de estos desafíos, no se puede consolidar la democracia, la participación ciudadana en las tareas nacionales ni dar Sostenibilidad de la construcción de la paz y la reconciliación nacional.

El desarrollo humano es una condicionante para el desarrollo económico. Para lograr la inserción exitosa de Guatemala en la economía global deberá facilitarse el acceso a la educación, alimentación, salud, vivienda, saneamiento al empleo productivo y salarios justos, todo en igualdad de oportunidades.

b) **Descentralización.**

Destaca en las metas y desafíos de la descentralización en Guatemala (2000-2004) el papel de Gobierno, este es el portador de la voluntad política, el promotor de los cambios institucionales y el facilitador de los espacios de participación que corresponden a todos los actores de la sociedad y al mismo Estado. De similar manera, se expresa la voluntad en las decisiones del gobierno central para propiciar el traslado de aquellas competencias que deben asumir los municipios o en su caso los departamentos, incluyendo las decisiones sobre los recursos financieros y las capacidades gerenciales, técnicas y administrativas.

1.6 **Acuerdos de Paz**

Instituto de Investigación, Económico y Sociales (1998) **Acuerdo de Paz Acuerdo Socioeconómico y Situación Agraria**

Los Acuerdos de Paz es un instrumento que permite un espacio a la sociedad civil en participar activamente en la solución de las necesidades, intereses y problemas de las comunidades. A continuación se presentan algunos párrafos literalmente dice:

Democracia y desarrollo Participativo.

Para profundizar una democracia real, funcional y participativa, el proceso de desarrollo económico y social debe ser democrático participativo y abarcando:

- a) La concertación y el diálogo entre los agentes del desarrollo socioeconómico,
- b) La concertación entre estos agentes y las instituciones de Estado en la formulación y aplicación de las estrategias y acciones del desarrollo, y
- c) La participación efectiva de los ciudadanos en la identificación, priorización y solución de sus necesidades.

Municipios.

Propiciar la participación social en el marco de la autonomía municipal, profundizando el proceso de descentralización hacia los gobiernos municipales, con el consiguiente reforzamiento de sus recursos técnicos, administrativos y financieros.

Establecer y ejecutar a breve plazo, en concertación con la Asociación Nacional de Municipalidades, "ANAM" un programa de capacitación municipal que sirva de marco para los esfuerzos nacionales y la cooperación internacional de la materia. Dicho programa enfatizará la formación de un personal municipal especializado en la ejecución de las nuevas tareas que correspondan al municipio como resultado del proceso de descentralización, con énfasis en las tareas de ordenamiento, territorial, catastro, planificación municipal, administración financiera, gestión de proyectos y capacitación de las organizaciones locales para que puedan participar efectivamente en la solución de sus necesidades.

1.7 Marco Legal de la Planificación Estratégica.

Funciones del gobierno municipal.

Cada unidad administrativa se desempeña con miras al cumplimiento de los objetivos globales de la institución en conjunto, a cada una le corresponde determinadas acciones con el fin de lograr lo establecido en el plan estratégico.

Lemus, I (1998), en su libro titulado **La Salud y la Educación una Estrategia para el Desarrollo y la Descentralización**, señala las funciones de la administración municipal que se vinculen entre si de una manera armónica, conformando un sistema de administración, las cuales son:

Planificación, Organización, Dirección, Presupuesto y Control:

La Planificación.

Es la función más importante ya que define las pautas a seguir. En ella se detallan objetivos, metas, actividades, resultados, indicadores, presupuesto y

evaluación. Un gobierno deberá tener un plan estratégico con el fin de fortalecer el proceso de desarrollo económico, social y política del municipio.

La Organización.

Como función gerencial fija las bases estructurales y funcionales para que las responsabilidades definidas puedan ser ejecutadas controladas y evaluadas a cabalidad.

La Dirección.

Se han trazado planes y se ha desarrollado una organización para ponerlas en marcha. Esta función consiste en dirigir a los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de las metas y ésta a la vez tiene dos factores importantes, siendo la función e importancia del personal y el enfoque gerencial (liderazgo).

El Presupuesto.

Constituye la formalización de la asignación de recursos económicos disponibles a las actividades previstas en los planes. Se debe aclarar que el presupuesto no es un instrumento de la planificación si no simplemente el medio destinado a distribuir formalmente los recursos para financiar la gestión municipal.

El Control de la gestión.

El control gerencial constituye el procedimiento a través del cual se mide el logro de los objetivos organizacionales. Se define las causas de las posibles desviaciones y se toma las decisiones necesarias para superarlas. Esta función es clave para corregir el rumbo parcial o global de la gestión.

1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala.

A continuación se presenta un artículo literalmente:

Artículo 224. División administrativa.

El territorio de la república, se divide para su administración en departamentos y estos en municipios.

La administración será descentralizada y se establecerán regiones de desarrollo con criterios económicos, sociales y culturales que pondrán estar constituidos por uno o más departamentos para dar un impulso racionalizado al desarrollo integral del país.

Sin embargo, cuando así convenga a los intereses de la Nación, el Congreso podrá modificar la división administrativa del país, estableciendo un régimen de regiones, departamentos y municipios o cualquier otro sistema, sin menoscabo de la autonomía municipal.

1.7.2 Código Municipal decreto 58-88

Literalmente dice:

Artículo 39,- Gobierno Municipal

Corresponde con exclusividad a la corporación municipal la deliberación y decisión del gobierno y administración del patrimonio e interés de su municipio.

Artículo 40,- Competencia

A continuación se presentan algunos incisos del artículos 40 que tiene algunas funciones con la planificación:

- elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural de su municipio, en coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo el Sistema de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural.
- Promover la participación del vecino en la identificación de las necesidades locales, la formulación de propuestas de solución y su priorización en la ejecución.
- motivación y desarrollo de la conciencia colectiva de participación de los vecinos en los consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

1.7.3 Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Decreto 52-87.

Literalmente reza:

Artículo 10, Funciones del Consejo Municipal de Desarrollo:

- Promover el desarrollo económico, social y cultural del municipio;
- Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural de la localidad, en coordinación con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Promover la participación del vecino en la identificación de las necesidades locales, la formulación de propuestas de solución y su priorización en la ejecución;
- Identificar e inventariar las necesidades del municipio y determinar las prioridades correspondientes para la formulación de planes, programas y proyectos.

1.7.4 Reglamentos de Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo 1,041-87

Copiado literalmente dice:

Consejo Municipal de Desarrollo Urbano y Rural

Artículo 50.- Definición. El consejo Municipal de Desarrollo Urbano y rural es el ente colegiado y representativo, encargado de promover y dirigir el proceso de desarrollo del municipio, dentro del marco de las demandas de la población, en coordinación con la política de desarrollo del Estado.

Artículo 51.- Propósito. Lograr el desarrollo del municipio mediante la ejecución de planes, programas y proyectos, con la participación permanente y organizada de la población y de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

1.8 Desarrollo Local.

Pérez, F. (1994), en el folleto sobre **Análisis de Caso de Desarrollo Local**, indica el desarrollo local como un proceso del crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local.

Asimismo, se refiere a un desarrollo en forma integral a nivel municipal, con la participación de todos los actores sociales, haciendo que las comunidades y demás actores dentro de este municipio se apropien del proceso. Los ejes del desarrollo local son: educación (capacitación), Organización y producción.

1.9 Desarrollo Comunitario.

Fundación INCIDE (1999), en el libro **Participación Ciudadana para la Gestión Local y el Desarrollo**, define, el desarrollo comunitario se dá dentro de un sistema democrático que busca la justicia social, mejoramiento de la calidad de vida y bienestar común que promueve la gestión comunitaria, como finalidad de la municipalidad.

Se puede considerar también como la superación de una comunidad para mejorar las condiciones de vida en diferentes aspectos, tales como en lo económico, político, social, cultural y ambiental.

1.10 Desarrollo Económico.

Domínguez, F. (1976), en su libro titulado **“Estrategia del Crecimiento y Desarrollo Económico**, determina desarrollo económico que implica

aumentos de producción y cambios efectuados en los mecanismos institucionales técnicos, en ocasiones subyacentes bajo los cambios cuantitativos que induce la escala ideal de más producción.

Se refiere al mejoramiento de los ingresos económicos de los habitantes, el mejoramiento de la producción agrícola, pecuaria, artesanal, etc. Para tener acceso a una vida más digna. En lo económico se establece un mejoramiento desde el nivel personal, familiar, comunal, municipal, hasta nacional.

1.11 Desarrollo Sostenible.

Marroquín, W. (1996), en la tesis titulada, **Los Métodos de Trabajo para la Auto Gestión en Organizaciones No Gubernamentales**, manifiesta " que el desarrollo sostenible como un proceso mediante y durante el cual se mejora la calidad de vida de la persona, grupo o comunidad implica un mejoramiento no solamente de las condiciones económicas de vida de las personas, sino también de las condiciones políticas, sociales, espirituales, institucionales y culturales en general. Es decir, el desarrollo sostenible implica un mejoramiento y crecimiento en todos los aspectos humanos " .

Para que el desarrollo sostenible pueda llevarse a cabo tal y como se plantea en el párrafo anterior, es indispensable que las personas, grupos o comunidades puedan manifestar sus necesidades, decidir por las mismas.

Proceso dinámico del crecimiento en el que los sistemas naturales dejan de soportar los niveles actuales y en el que el sistema económico se integra en el ecosistema. Aquel que satisface a las generaciones presentes sin comprometer a las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Tres condiciones deben darse: progreso científico, tecnológicos socializados y nuevas estructurales en la toma de decisiones.

1.12 Desarrollo Social.

Ander- E. (1987), en su **Diccionario de Trabajo Social**, define el desarrollo social como el aspecto social del desarrollo y otras de parecida índole que se han ido incorporando a la problemática del desarrollo que alcanza un uso extensivo y generalizado " .

El desarrollo social es la interpretación de los factores sociales y económicos que se expresan en el hecho, de que cada una de ellos dependen de la tasa de crecimiento global y de la distribución de los ingresos, pero al mismo tiempo, condiciona los aspectos económicos. Dentro de este aspecto se contempla el mejoramiento de los servicios básicos que se enmarcan dentro lo que es salud, educación, vivienda y otros.

1.13 Desarrollo Rural.

Chiriboga, M. y Plaza, O. (1993), en el libro **Desarrollo Rural**, explica el Desarrollo Rural Como los programas y proyectos que buscan modificar alguna o algunas de las condiciones estructurales que afectan a los campesinos: pobreza, marginalidad, reducida participación en los distintos ámbitos de la vida social, política, y otros.

En la nueva aceptación de desarrollo rural es imprescindible incluir, aparte de los anteriores, los siguientes procesos: el fortalecimiento de la sociedad civil y de la democracia en el campo; la equidad entre géneros y grupos de edad; la creación y perfeccionamiento de los sistemas políticos locales; la creación de un mayor número de núcleos de acumulación en el territorio, con la finalidad de construir un mercado interno más sólido y diversificado; el desarrollo regional y local; la distribución más equilibrada de la población en el territorio; la conservación de los recursos naturales y un manejo adecuado de la ecología y el respeto de la diversidad cultural.

En el mismo libro define el modelo de Desarrollo Rural como la estrategia de acumulación y distribución, expresada en el conjunto de programas, políticas y acciones que impulsa el Estado para asegurar la expansión económica y consolidación política, en función de la correlación de fuerzas sociales, dado un conjunto de restricciones y posibilidades derivadas de la forma de integración en el mercado mundial en cada fase. En dicha estrategia, se busca que cada sector social y económico cumpla un rol definido por su complementariedad con los objetivos del modelo.

1.14 Desarrollo Urbano.

Urbanización y servicios públicos.

De Jesús, F. (1998) en el **Manual de Desarrollo Rural**, explica el desarrollo urbano o el proceso de urbanización parece ser la forma más adecuada de abordar los estudios urbanos. De manera que las ciudades pequeñas y medidas de Latinoamérica no son una excepción.

La urbanización se puede definir como, la concentración espacial de la población a partir de ciertos límites de dimensión y densidad de modo que sus componentes básicos son: el espacio y la población.

Entre las características sobresalientes comunes a muchas ciudades se encuentran: la existencia de clases sociales, el dominio de un sistema político, la heterogeneidad cultural, el dominio de un sistema institucional de inversión y la presencia de unos sistemas de intercambio con otros espacios.

Con este marco, es importante responder hacia el acelerado proceso de urbanización en varias ciudades medias y pequeñas se deben a:

- a) La descomposición de las estructuras sociales y agrarias, la emigración de la población hacia los principales centros urbanos incrementado de la oferta de mano de obra para fortalecer la incipiente industrialización o para desarrollar actividades comerciales y de servicio.
- b) El paso de una economía comercial y de servicio de escaso desarrollo a una economía de mercado desarrollada, lo que significa que se crea un mercado suficientemente grande, la concentración de la mano de obra y la constitución de un medio industrial.

Lo anterior en muchos casos da origen a cierto desorden en el espacio urbano, originado por el crecimiento desordenado del mercado y la ausencia del control social.

1.15 Desarrollo Humano.

Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, (2001), **Informe del Desarrollo Humano**, indica que el Desarrollo Humano como proceso mediante el cual se amplía las oportunidades del ser humano. Las tres más esenciales son: vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr una vida en condiciones mínimas necesarias para el desarrollo integral del ser humano.

Otras oportunidades valoradas altamente son: libertad política, económica y social, posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse así mismo y disfrutar de la garantía de los de los derechos humanos.

1.16 El rol del Trabajador Social en la Planificación Estratégica.

Valdizón, A. (1995), en su libro titulado **Introducción al Trabajo Social**, señala las funciones del Trabajador Social, como de carácter metódico y vinculan la práctica con la teoría. Las actividades deben realizarse en forma sistemática, no improvisada, mucho menos aislada de los objetivos que se persigan. Debe existir relación entre lo planificado y lo actuado. Las funciones que desempeña el profesional en la actualidad son: investigación, **planificación**, organización, coordinación, educación-capacitación, (gestión, negociación) administración y movilización de recursos. Todas ellas a través de programas de bienestar social estatal o de nivel privado, algunos con mayor cantidad de recursos, otros con mejor apoyo institucional y más de algunos con limitaciones sustanciales dentro de la Planificación Estratégica. **El Trabajador Social es un facilitador de procesos por lo que,** facilita las herramientas de trabajo dentro todo el proceso de trabajo de acciones que incluye la Planificación Estratégica.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Guatemala es un país de escasos recursos con problemas sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales, provocando entre la población situación de pobreza, inseguridad, desnutrición, analfabetismo. Por otro lado la corrupción en las carteras de los ministerios del Estado y en la administración de algunas municipalidades del país son causas de sentimiento y frustración que se percibe en la mayoría de la población guatemalteca y al mismo tiempo, los espacios de participación, diálogo y consenso con las autoridades municipales son aún muy restringidos.

En la actualidad Guatemala enfrenta un fenómeno a nivel internacional como lo es la globalización y a nivel nacional la descentralización, pocos son los municipios preparados para enfrentar estos cambios, son realidades que necesitan de gobiernos locales con gran imaginación y creatividad para responder a estos fenómenos.

A nivel municipal la carencia de planificación estratégica cuya visión y misión erradicar la pobreza en que se encuentra la población, la corrupción, el revanchismo político, la falta de coordinación y comunicación, principalmente con los sectores organizados de la sociedad civil provocan desconfianza. Otras de las debilidades de los gobiernos locales es que no cuentan con la preparación académica y experiencia en planificación y formulación de propuestas que incidan en las personas o instituciones, incluso imponen sus decisiones políticas y administrativas en la ejecución de sus planes sin contribuir de manera eficiente al desarrollo local. Se da una ingerencia de funciones en el gobierno local por parte de los gobernadores departamentales, diputados, instituciones gubernamentales y otros funcionarios.

El incremento de la población, aumento de la pobreza, la falta de recursos financieros, la baja capacidad de pago de muchos vecinos, el elevado porcentaje de deudas municipales y la poca formación de autoridades son factores desestabilizadores del desarrollo local en la que se necesita además, de técnicas y procedimientos estratégicos, visionar en el futuro para contribuir a la solución de los problemas existentes en el municipio.

La ejecución de programas y proyectos por parte de algunas organizaciones públicas y privadas no han llegado a reflejar el impacto deseado en las comunidades, debido a su carácter "Centralista y Excluyente" ya que su diseño depende de sus dirigentes y/o trabajadores considerados especialistas en planificación, no importando los conocimientos, experiencias y participación de las organizaciones locales.

En la presente investigación se pretende establecer a través de un estudio, ¿cuál es el nivel de planificación estratégica de la municipalidad?, ¿cuál es el grado de coordinación de actividades con otros sectores multisectoriales y sociales?, ¿conocer el grado de participación y toma de decisiones de las organizaciones locales en la elaboración y ejecución del plan municipal?

2.1 Objetivos.

2.1.1 General.

- ◆ Comprobar el nivel de planificación estratégica de la municipalidad y su incidencia en el desarrollo del municipio.

2.1.2 Específicos.

- ◆ Establecer el grado de coordinación de acciones de la municipalidad con otras organizaciones multisectoriales y sociales que se proyectan dentro del municipio.
- ◆ Verificar el grado de participación e involucramiento de las organizaciones locales en la elaboración y toma de decisiones en la ejecución del plan estratégico del municipio.

2.2 Variables de estudio.

- ◆ Planeación Estratégica.
- ◆ Desarrollo Municipal.

2.3 Definición de variables.

2.3.1 Definición conceptual.

➤ Planificación Estratégica

Asociación Latinoamericana de Organización de Promoción, (1995), Modulo 1 Planificación Estratégica define la planificación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho que el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

La planeación estratégica constituye una innovación de la planificación tradicional para obtener mejores resultados de las instituciones o programas. Es el proceso de seleccionar las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos, visión y misión de la planificación estratégica.

► **Desarrollo Local (Desarrollo Municipal).**

Pérez, F. (1,994), **Folleto sobre Análisis de Caso de Desarrollo Local**, indica, el desarrollo local como un proceso del crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local.

Asimismo, se refiere a un desarrollo en forma integral a nivel municipal, con la participación de todos los actores sociales, haciendo que las comunidades y demás actores dentro de este municipio se apropien del proceso. Los ejes del desarrollo local son: educación (capacitación), Organización y producción.

2.3.2 Definición Operacional.

Planificación Estratégica.

Es el proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de una institución, básicamente una metodología y herramientas mediante la cual se define caminos de acuerdo a sus objetivos, centrando sus actividades en el futuro con base al presente.

Por otra parte, la planificación Estratégica es una herramienta que permite el desarrollo del municipio a través de la unificación de esfuerzos entre la municipalidad, organizaciones locales, organizaciones públicas y privadas, logrando a través de la participación e involucramiento de los diferentes sectores comprometidos al desarrollo del municipio.

Desarrollo Local (Desarrollo Municipal).

Es el desarrollo a través de acciones estratégica el crecimiento económico, preservación del medio ambiente, mejor servicio en salud, educación, empleo, rescate a la cultura y un mejor nivel de organización comunitaria de las personas que viven en un determinado territorio a la que se extiende la jurisdicción de una municipalidad; ya que el objetivo de la planificación estratégica desde el punto de vista social es la erradicación de la pobreza.

Para poder medir las variables de estudio fue necesario utilizar una boleta de opinión con preguntas abiertas y cerradas utilizando la técnica de la entrevista personal

2.4 Alcances.

Para el estudio del presente tema se entrevistaron a los siguientes sectores: gobierno y empleados municipales, personal que trabajan en el nivel administrativo de las organizaciones públicas, privadas y comités de desarrollo local provenientes de los cuatro cantones. Dicha investigación se realizó en el municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá.

2.5 Límites.

Poco acceso a la información documental por parte de las autoridades municipales y organizaciones públicas y privadas, ya que existe celo en facilitar toda la información de la organización a que representan, por otro lado, poca información facilitada por las organizaciones locales, debido a que se han realizada muchas investigaciones y no se ha accionado a la solución de las necesidades, intereses y problemas de las comunidades.

No se encontró la definición de desarrollo municipal para agregar en la presente investigación por lo que se asocia el concepto de desarrollo local para argumentar la definición no encontrada.

2.6 Aporte.

- ◆ **A la municipalidad** principalmente a la Unidad Técnica Municipal de Planificación (UTMP), propiciando una herramienta para análisis en mejoras de la calidad de planeación de acuerdo a los intereses de las comunidades del municipio.
- ◆ **A las organizaciones multisectoriales** que coordinen trabajo con la municipalidad para evitar la duplicidad de esfuerzos.
- ◆ **A la carrera de Trabajo Social**, propiciar una herramienta de planificación estratégica y establecer una Visión y Misión compartida que es una de las razones de la carrera.
- ◆ **A los Comités de Desarrollo comunal**, que sea un espacio de diálogo y reflexión entre las organizaciones y municipalidad como organizaciones responsables directos del desarrollo en las comunidades y sobre todo del municipio.
- ◆ **A la Universidad Rafael Landívar** como un documento que sirva de base para los estudiantes que se ocupan al estudio de los problemas sociales.

III. METODO

3.1 SUJETOS:

Para el presente estudio se tomó en cuenta un universo de 56 sujetos, los cuales están distribuido de la siguiente manera: 11 empleados municipales, tomando en cuenta al gobierno municipal y miembros del consejo, 36 presidentes de los comités de desarrollo comunal y 9 representantes de las organizaciones públicas y privadas ubicadas en el municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá.

3.2 Instrumento.

a) Entrevista personal.

En esta investigación se entrevistó al gobierno municipal actual, presidentes de comités de desarrollo comunal y representantes de organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, con el objeto de conocer su experiencia en torno al tema.

b) Boleta de opinión.

Se refiere a la utilización de un cuestionario impreso con las preguntas correspondientes sobre el tema. Se le informó al entrevistado que los datos o información es confidencial.

3.3 Procedimiento

- ◆ selección y aprobación del tema.
- ◆ Fundamentación teórica.
- ◆ Selección y aplicación del instrumento.
- ◆ Presentación, análisis y discusión de resultados.
- ◆ Elaboración y presentación de la propuesta.
- ◆ Conclusiones y recomendaciones.
- ◆ Referencias bibliográficas.
- ◆ Anexos.

3.4 Diseño de Investigación:

Para la presente investigación se utilizó un diseño descriptiva.

Achaerandio, L. (1992), define la investigación descriptiva, como el estudio sistemático e interpreta y refiere a fenómenos de la situación presente, relacionando variables entre sí.

3.5 Metodología estadística.

El procedimiento estadístico que se utilizó para darle fiabilidad y validez al presente estudio, fue por medio de fiabilidad de proporción y se describe cada paso así:

Fiabilidad de proporción

- A. Adoptar un nivel de confianza

$$5\% = 1.96$$

- B. Hallar el error típico

$$\sigma = \sqrt{\frac{P(1-p)}{N}} = \sqrt{\frac{Pq}{N}}$$

- C. Hallar el error Muestral Máximo

$$E = 1.96 \times \sqrt{\frac{Pq}{N}}$$

- D. Hallar el intervalo confidencial.

$$P \pm E \text{ Fiabilidad}$$

IV PRESENTACION DE RESULTADOS

CUADRO DE RESUMEN BOLETA PARA LA MUNICIPALIDAD.

| No | Preguntas | % | P | oP | E | Ls | Li | F | OBJETIVOS | | |
|----|---|-----|------|------|------|------|------|---|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | | | | | Gne 1 | Esp. 1 | Esp. 2 |
| 1 | ¿ Qué entiende usted por planificación? | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | | | |
| 2 | ¿Qué es planificación estratégica para Usted? | 64 | 0.64 | 0.03 | 0.06 | 0.70 | 0.58 | X | | | |
| 3 | ¿Cada cuando planifica la municipalidad sus actividades? | 67 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | | | |
| 4 | ¿De que parte se compone el plan municipal del año 2000? | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | | | |
| 5 | ¿ Quiénes participan en la elaboración del plan municipal? | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | X | | | |
| 6 | ¿ Qué proyecto se contemplan en la planificación municipal? | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | X | | | |
| 7 | ¿ Para usted cuáles son los defectos y cuáles son las cualidades del gobierno municipal 2000? | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | | | |
| 8 | ¿ Para usted cuáles fueron los defectos y cuáles fueron las cualidades del gobierno municipal del período 1,996 a 1999? | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|---|---|--|--|
| 9 | ¿ Cómo conoce la municipalidad las necesidades y cuáles son esas acciones que realiza para atender esas necesidades? | 36 | 0.36 | 0.05 | 0.10 | 0.46 | 0.26 | X | | | |
| 10 | ¿ Quién decide sobre el presupuesto municipal para la ejecución de los proyectos? | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | | X | | |
| 11 | ¿ Cree usted importante que la población gestione por sí misma la solución de sus necesidades, sus proyectos y los recursos a nivel municipal? | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | | | |

CUADRO DE RESUMEN
BOLETA COMITES " ORGANIZACIONES DE BASE

| No | Preguntas | % | P | oP | E | Ls | Li | F | OBJETIVOS | | |
|----|--|-----|------|------|------|------|------|---|-----------|----------|----------|
| | | | | | | | | | Gner 1 | Esp 1 | Esp 2 |
| 1 | ¿Tiene usted conocimiento de la fecha en que la municipalidad planifica sus actividades? | 92 | 0.92 | 0.03 | 0.06 | 0.98 | 0.86 | X | | | |
| 2 | ¿Participa usted o algún miembro de su comité en la elaboración del plan municipal? | 100 | 1.00 | 0.01 | 0.02 | 0.02 | 0.98 | X | | | |
| 3 | ¿ Que ventajas y desventajas tienen su comité planificar las actividades a nivel municipal conjuntamente con la municipalidad? | 86 | 0.86 | 0.03 | 0.06 | 0.92 | 0.80 | X | | | |
| 4 | ¿ Planifica sus actividades a nivel comunal? | 100 | 1.00 | 0.01 | 0.02 | 1.02 | 0.98 | X | | | |
| 5 | ¿Quiénes participan en la planificación y en la solución de sus problemas? | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | | | |
| 6 | ¿Ha recibido usted o algún miembro de su comité capacitación sobre planificación? | 83 | 0.83 | 0.04 | 0.08 | 0.91 | 0.75 | X | | | |
| 7 | ¿Para usted cuáles son los defectos y cuáles son las debilidades del gobierno municipal del año 2000? | 64 | 0.37 | 0.05 | 0.10 | 0.77 | 0.57 | X | | | |
| 8 | ¿ Para usted cuáles son los defectos y cualidades del gobierno municipal del período 1996 - 1999? | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | | | |

CUADRO DE RESUMEN
BOLETA INSTITUCIONAL ONGs - OGs.

| No | Preguntas | % | P | oP | E | Ls | Li | F | OBJETIVOS | | |
|----|---|----|------|------|------|------|------|---|-----------|----------|----------|
| | | | | | | | | | Gner 1 | Esp 1 | Esp 2 |
| 1 | ¿Su institución utiliza la planificación Estratégica para la ejecución de sus proyectos? | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | x | | | |
| 2 | ¿Si utiliza la planificación estratégica que resultado a obtenido en su ejecución? | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | | | |
| 3 | ¿Cuál es la estructura del plan que utiliza en su institución? | 78 | 0.78 | 0.04 | 0.08 | 0.80 | 0.70 | X | | | |
| 4 | ¿Qué programa contempla su institución dentro de su planificación, para alcanzar los objetivos y la visión. | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | | | |
| 5 | ¿Cuál ha sido el resultado hasta la fecha de la planificación de su institución? | 78 | 0.78 | 0.04 | 0.08 | 0.86 | 0.70 | X | | | |
| 6 | ¿Coordina trabajo con otras instituciones dentro del municipio para el desarrollo municipal? | 86 | 0.86 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | | | |
| 7 | ¿Cree usted importante que la población gestione por si misma sus proyectos y los recursos a nivel municipal? | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | | | |

COMPROBACIÓN DE OBJETIVOS

Basándose con los resultados obtenidos a través de la boleta de opinión, tomando en cuenta la investigación de campo y apoyada con la investigación documental se logran los objetivos planteados. Estructurados de la siguiente manera.

Objetivo General:

Comprobar el nivel de Planificación Estratégica de la Municipalidad y su incidencia en el desarrollo del municipio.

Objetivo Específico No. 1

Establecer el grado de coordinación de las acciones de la Municipalidad con otras organizaciones multisectoriales y sociales que se proyectan dentro del municipio.

Objetivo Específico No. 2

Verificar el grado de participación e involucramiento de las organizaciones comunales en la elaboración y toma de decisiones en la ejecución del plan estratégico del municipio.

Por lo anterior se sustenta con los argumentos que a continuación se describen.

1. La realidad de la municipalidad en la actualidad es cuestionable, como refleja en la investigación de campo, debido a que las autoridades municipales planifican sus actividades sin la participación y toma de decisiones de las organizaciones multisectoriales que tienen presencia en el municipio y, sobre todo la falta de un diagnóstico situacional que refleje las necesidades de la población razón, por lo que no cuentan con una planificación estratégica. El diseño de dicha plan centra su diseño en el consejo y empleados municipal.
2. La gestión del gobierno municipal del período actual es considerada por algunas organizaciones locales aceptables ya que está ejecutando proyectos de infraestructura en las comunidades. Obras más solicitadas por las comunidades, y apoyando en parte actividades educativas, culturales y deportivas. En esta gestión se mencionan algunas fortalezas como: ejecución de proyectos en su mayoría de infraestructura en las distintas comunidades del municipio.
3. La mayoría de las organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales planifican sus actividades de acuerdo a sus fines como salud, educación, atención a niños y niñas y medio ambiente. Entre estas organizaciones no existe una coordinación que permita buscar con estrategias el desarrollo integral del municipio. Algunas de ellas manifestaron que están cumpliendo

con un modelo de planificación sea de Estado o de alguna agencia de la comunidad internacional.

La mayoría de estas Organizaciones consideran que la coordinación e integración de esfuerzos es un instrumento valioso en el desarrollo del municipio y sobre todo una estrategia que permita aglutinar la participación comunitaria y así buscar con éxito una salida viable de las necesidades intereses y problemas que afronta el municipio. Lo anterior se logra a través de una planificación estratégica y una integración Interinstitucional.

4. Una de las Organizaciones No Gubernamental que funciona en el municipio no acepta la coordinación interinstitucional, participación de líderes comunitarios, intervención de padres de familia en la elaboración y ejecución de su planes, según las políticas de la entidad esta es una organización directamente religiosa. Esta organización no tiene la expectativa de mejorar la situación comunitaria sobre todo una fuente principal de cualquier versión de sociedad autoritaria.
5. por lo expuesto en los numerales anteriores se logró determinar que la municipalidad no cuenta con una Planificación Estratégica, debido a que las acciones que operativizan son específicas. Además, las OG's y ONG's tampoco cuentan con una Planificación Estratégica en virtud de que los intereses son distintos.

V. DISCUSION DE RESULTADOS.

La investigación realizada en el municipio de Santa Lucía Utatlán, del departamento de Sololá, dirigida al Gobierno Municipal, miembros de comités de desarrollo comunitario y representantes de organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales. Son actores sociales involucrados en el desarrollo del municipio, manifiestan la importancia de definir lineamientos estratégicos encaminados a satisfacer las demandas de las comunidades.

Los datos obtenidos a través de la investigación de campo confrontada con la teoría planteada, sea un documento de estudio, análisis, diálogo y consenso entre los diferentes sectores de desarrollo que tienen presencia en el municipio.

La municipalidad carece de un diagnóstico situacional municipal que permita definir sus acciones, para resolver las necesidades, intereses y problemas de las comunidades. En vista que las comunidades presentan sus necesidades a través de solicitudes, ver cuadro No 9 boleta municipal según el mayor porcentaje. Es necesario contar con un diagnóstico situacional de las distintas comunidades para detectar las necesidades reales de las comunidades. Como se pudo constar en la investigación la municipalidad, las organizaciones Gubernamentales y No gubernamentales y los comités de desarrollo comunales consideran que la participación de la población en el diseño del diagnóstico es base fundamental para la transformación social del municipio. Ver cuadro No 11 boleta municipal, cuadro No 7 boleta institucional. Lo anterior es confirmado por L, Israel. (1,998), indica que la misión del municipio es la adopción de mecanismos que favorezca la ampliación de dicha participación especialmente cuando está en juego la formulación de políticas y la definición de prioridades de interés para los habitantes de las distintas comunidades.

Por otro lado, es necesario realizar cabildos abiertos con la finalidad de informar al pueblo sobre los avances y limitaciones del proceso de desarrollo del municipio al mismo tiempo juntos se perfilan estrategias para buscar una mejor forma de desarrollo. Esto sólo es posible cuando existe voluntad política por parte de las autoridades municipales. Ya que en forma coordinada e integrada las organizaciones multisectoriales se perfilan estrategias con el objetivo de buscar posibles soluciones a los problemas sociales que afecta al municipio. Lo anterior lo sustenta el Instituto Nacional de Fomento Municipal, (1,992) señala que un plan de acción elaborado de forma correcta y consciente garantiza el apoyo institucional en el financiamiento de los proyectos comunitarios. **Muy difícilmente un gobierno local podrá cumplir sus objetivos sin participación de la comunidad. La mejor estrategia del desarrollo local es aquella que involucra positivamente a las personas.**

Se comprobó que las comunidades son receptoras del plan de la municipalidad por lo que ha excluida la participación social y toma de decisiones de las organizaciones comunales en el diseño del plan municipal. Está forma de administración de las

autoridades municipales ha generado desconfianza en la población ha raíz de esta situación se necesita una organización comunitaria permanente y activa que atienda las múltiples necesidades de los vecinos y no solamente alrededor de un proyecto local, si no más bien interesarse en los asuntos municipales exigiendo sus derechos en la utilización correcta de los recursos financieros y naturales, por parte de las autoridades municipales siempre y cuando los vecinos y organizaciones comunitarias cumplen con sus obligaciones de pagar sus ornatos, impuestos, ser empadronados, involucrarse en el desarrollo. Ver cuadros 1, 2 y 3 boleta municipal. Lo anterior lo sustenta Marroquín, M. (2001) señala que los ciudadanos son las personas activas que se interesan por el bienestar personal, de sus familias y comunidades y buscan cómo resolver problemas para mejorar el entorno en que actúan o viven, haciendo uso de sus derechos y obligaciones, cuando hablo de "gente" me refiero a personas pasivas e indiferentes frente a la realidad en que viven y por tanto no tienen expectativa de mejorar su situación personal, familiar ni comunitaria y es la fuente principal de cualquier versión de sociedad autoritaria.

Para lograr un mejor nivel de vida de las comunidades es necesario formular lineamientos de desarrollo entre las autoridades municipales, organizaciones publicas, privadas tomando en cuenta a los comités de desarrollo local. Lo anterior también lo sustenta, Pérez, F. (1994) afirma el desarrollo Local se logra a través de la organización y participación activa de todos los sectores, haciendo que las comunidades y demás organizaciones dentro de un municipio se apropien del proceso de desarrollo tomando como base la educación-capacitación, organización y producción son pilares fundamentales del desarrollo local.

Ejercer políticas de desarrollo social de gobierno central y que, las municipalidades cuenten con una planificación estratégica para contribuir a erradicar la pobreza en las comunidades ejecutando programas y proyectos de bienestar de toda la población. Como lo señala el Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala, (2001) define el desarrollo humano como las oportunidades, vida prolongada y saludable, adquirir conocimiento y tener acceso a los recursos necesarios para lograr una vida en condiciones mínimas necesarias para el desarrollo integral del ser humano. Otras oportunidades valoradas altamente son: libertad política, económica y social, posibilidad de ser creativo, productivo y respetarse a sí mismo.

La participación ciudadana aún es restringido por la municipalidad esto se debe a la falta de voluntad política, poca preparación académica y experiencia en planificación participativa y sobre todo estratégica, por tal razón se da estas situaciones. Es indispensable señalar en este documento el perfil de las futuras autoridades municipales en forma general que también puede ser discutida puede ser: honradez, capacidad de negociación y formulación de propuestas, conocimiento sobre la realidad del municipio, conocimiento sobre organización comunitaria, nociones sobre investigación, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento, esto

además lo establecido en el artículo 42 del código municipal decreto 58-88 . (calidad del alcalde, sindico o concejal. Para ser electos la participación y coordinación es nula, hasta cierto punto es considerado un modelo político y Administrativo de las instituciones del Estado.

VI. PROPUESTA

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA EL QUEHACER MUNICIPAL.

I. INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta. Titulada **“Importancia de la planificación estratégica como instrumento para el quehacer municipal”** tiene como iniciativa reunir a un grupo de sectores inmersos en el desarrollo del municipio con el fin de reflexionar y proponer acciones sobre el futuro del municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá.

Los resultados de la investigación hasta el momento ha sido de interés, debido a que la municipalidad hasta la fecha no cuenta con una planificación estratégica en donde sistematice la coordinación interinstitucional y participación de sectores en la elaboración del plan municipal considerados factores que ha limitado el proceso de desarrollo. Las entidades directas en asumir este reto son: municipalidad, organizaciones Gubernamentales, No Gubernamentales y comités de Desarrollo Local conscientes que el municipio necesita mejorar sus condiciones de vida. Esta visión solo se logra a través de una planificación estratégica e involucramiento de los diferentes sectores y actores en los procesos de desarrollo.

El proyecto tiene como objetivo dar a conocer a los diferentes sectores la importancia de la Planificación Estratégica como instrumento esencial para toda institución que orienta acciones de desarrollo y dirigida a grupos de la sociedad. El perfil de las futuras autoridades y un módulo de capacitaciones dirigidos a las autoridades municipales, dirigentes de organizaciones públicas, privadas y comités de desarrollo local, con la idea de construir un municipio diferente y contribuir a minimizar los niveles de pobreza.

II JUSTIFICACIÓN

Actualmente ha surgido el interés por el papel que juega el municipio como único agente de desarrollo y promotor de servicio en el desarrollo local. Hoy por hoy el municipio es el núcleo permanente donde se relacionan los vecinos con el Estado y el Estado con los vecinos. Es allí donde se expresan las necesidades, intereses y problemas de la población y por ende tienen que ser atendidas por las autoridades locales.

El aumento de la población con grandes carencias en recursos económicos, y el aumento de la pobreza, son realidades que requieren de gobiernos municipales con gran imaginación, creatividad y visión para responder con acciones estratégicas a las demandas de la población en general. El poco avance del desarrollo municipal se debe a la falta de recursos financieros, técnicos, materiales, logísticos y la escasez de recursos humanos profesionales para enfrentar el reto del desarrollo municipal.

Los efectos de la globalización y los nuevos fenómenos a nivel nacional como la descentralización, pocos son los municipios preparados para asumir estos cambios y sobre todo se necesitan de autoridades con conocimientos y experiencias en gestión, negociación, liderazgo, trabajo en equipo, participación ciudadana, y con un alto grado de compromisos. Si bien es cierto que el desarrollo es obra de grupos de personas organizadas que tienen voluntad y creatividad para iniciar un proceso, esto sólo se logrará a través de la voluntad política de todos los entes involucrados en el desarrollo.

La estrategia del desarrollo local del nuevo milenio es centrar en tres bases como: la producción, educación- capacitación y organización. Es importante capacitar a las organizaciones que hacen desarrollo en el municipio a través de módulos de capacitación-educación dirigidos a jefes ediles principalmente, a la Unidad Técnica de Planificación Municipal UTPM, dirigentes de organizaciones públicas, privadas y comités de desarrollo local, a la vez diseñar con estos actores el perfil de las futuras autoridades municipales, con el fin de diseñar y promover un plan estratégico, coordinación interinstitucional y un proceso de capacitaciones de las organizaciones locales, invitarlos a que se involucren activamente en el debate y el levantamiento de propuestas en la toma de decisiones políticas orientadas al desarrollo del municipal.

Se mencionan algunas debilidades de las organizaciones de desarrollo: **En el ámbito municipal:** autoridades con poco conocimiento y experiencia en planificación, no existen cabildos abiertos, falta de planificación estratégica, proyectos únicamente de infraestructura, falta de programas educativos dirigidos a organizaciones comunitarias y poca coordinación sectorial. **Comités de Desarrollo Local:** desconocimiento del plan municipal, poco conocimiento y experiencia en priorización de proyectos; falta de capacitaciones sobre planificación de proyectos a nivel local y temas de interés comunitario y poca participación de la mujer en la integración en juntas directivas de desarrollo. **Instituciones:** falta de coordinación interinstitucional, ausencia de líderes y padres de familia en la elaboración de sus planes, no existe un diagnóstico situacional del área de intervención, poco interés en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

El reto de la municipalidad y las organizaciones de desarrollo es emprender acciones orientadas a promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, generar empleos, protección del medio ambiente, participación de la mujer. No simplemente proyectos de infraestructura.

III OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el proceso democrático, mediante la coordinación interinstitucional, organización, y capacitaciones de la sociedad civil, autoridades municipales, organizaciones de desarrollo e involucrarlos en la formulación de lineamientos estratégicos encaminados al desarrollo del municipio de Santa Lucía Utatlán, Sololá.

LV.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Promover la coordinación interinstitucional en el municipio para perfilar acciones de desarrollo local entre funcionarios municipales, dirigentes de organizaciones privadas y públicas y a comités de desarrollo local .
- Crear un espacio de participación, diálogo entre el gobierno municipal y líderes y líderes de la municipalidad, con el objetivo de presentar sus necesidades y buscar en forma integral el desarrollo del municipio.
- Capacitar a la Unidad Técnica Municipal de Planificación, para que canalice en forma ordenada las demandas y necesidades de la población a la municipalidad, instituciones nacionales e internacionales

V.- METAS

- Visitar a los 9 representantes de las organizaciones públicas y privadas en la reunión de trabajo.
- Lograr el 100% la participación de las autoridades municipales y representantes de las instituciones públicas y privadas en las reuniones de trabajo que se programan.
- Convocar a los 36 miembros de los comités de desarrollo local que fueron entrevistados para darles a conocer el resultado de la investigación e integrarse en la comisión visión municipal.
- Conformar 1 comisión de trabajo para coordinar las futuras reuniones de trabajo y otras acciones
- Analizar con los sectores el perfil de las futuras autoridades municipales, los componentes de un plan estratégico y la comisión de auditoría social.

COMPONENTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los componentes que se deberá contemplar en el diagnóstico situacional del municipio son los siguientes.

- Educación, salud, economía (producción), organización y capacitación comunitaria, medio ambiente y ordenamiento territorial (urbanismo).

IV. MODULO DE CAPACITACIONES

“ El recurso esencial, el que va a dar la diferencia a largo plazo, ya no es el recurso material- la tierra o las materias primas cuyo acaparamiento ha sido objeto de tantas luchas,- ya no es siquiera el recurso financiero.

Es el recurso humano, no por su número, sino por su calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo (Mario Ortega) los secretos de un buen alcalde.

1.-) ÁMBITITO MUNICIPAL

A.-) GERENCIA MUNICIPAL

- Capacitaciones sobre gerencia municipal
- Capacitaciones sobre Planificación Municipal
- Descentralización municipal
- Democracia
- Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural
- Planificación y elaboración del presupuesto participativo
- Participación ciudadano.
- Resolución de conflictos

B.-) Posible perfil de las futuras autoridades Municipales.

- a) **Probidad**, honradez llama la gente
- b) Capacidad negociadora y levantamiento de propuesta
- c) Conocimiento sobre la realidad del municipio
- d) Conocimientos en organización comunitaria
- e) Habilidad para trabar en grupo
- f) Conocimientos generales sobre, investigación, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de proyectos,
- g) Criterio amplio y dispuesto a negociar con las comunidades.

- h) **Artículo 42. (Código Municipal, decreto 58-88)**
Calidad del Alcalde, síndico o concejal. Para ser electos.

- i) Ser Guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal
- j) Saber leer y escribir
- k) Estar en el goce de sus derechos políticos

C.-) Los secretos del buen alcalde:

- 1) Concibe a la municipalidad como **gobierno local facilitador del desarrollo humano y sostenible de su comunidad**
- 2) Asume nuevas tareas del desarrollo local como **crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura, preservación del medio ambiente...**

- 3) Más que administrar, **gerencia** la municipalidad y **liderar** a su comunidad.
- 4) Organizar y **motivar a sus equipos de trabajo**, estimulando el “efecto sinérgico”.
- 5) Mejora sus habilidades **para comunicarse, usar su tiempo y delegar.**
- 6) Desarrollar destrezas **para negociar y movilizar recursos públicos y privados**
- 7) Compatibiliza las **acciones de corto plazo** (micro planificación) con una estrategia **de desarrollo de largo plazo** (plan de desarrollo) con participación de la comunidad
- 8) **Capacitar a los recursos humanos** y mejora la conciencia cívica de la comunidad.
- 9) **Coordinar el gobierno Central** y establece **alianza de trabajo con el sector privado.**
- 10) Incorporar a la municipalidad al **movimiento asociativa municipal nacional e internacional.**

2.-) COMITES DE DESARROLLO LOCAL

- Planificación y priorización de proyectos
- Participación ciudadano
- Formación Política
- Descentralización
- Poder Local
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano Y Rural
- Código Municipal
- Estado de Derecho
- Resolución de conflictos
- Medio ambiente

3.-) INSTITUCIONES

- Gerencia Institucional
- Elaboración de planes estratégicas
- Participación ciudadana
- Descentralización
- Planificación y elaboración de presupuesto Institucional
- Poder Local
- Desarrollo Local
- Medio ambiente

IV.- RECURSOS

HUMANOS

- ✓ Dirigentes de diferentes organizaciones públicas y privadas
- ✓ Comités de desarrollo local

- ✓ Autoridades municipal
- ✓ Profesional de Trabajo Social.

MATERIALES

- ✓ Escritorios
- ✓ Sillas
- ✓ Fotocopias
- ✓ Equipo de informática
- ✓ Vehículo

ACTIVIDADES

El proyecto pretende involucrar a la municipalidad, instituciones públicas, privadas y organizaciones locales, para que participen activamente en el desarrollo municipal, creando estrategias de desarrollo basado en una coordinación interinstitucional.

Para lograr los objetivos planteados se presenta las siguientes actividades:

Coordinar con las autoridades municipales e instituciones públicas y privadas actividades de trabajo para facilitar el desarrollo del proyecto que se plantea.

Coordinar con la Unidad Técnica de Planificación Municipal de planificación previa a ejecutar proyectos en las comunidades reciben capacitaciones

Negociar con los jefes ediles y con las organizaciones No gubernamentales el costo de las capacitación y la elaboración del plan estratégico.

La municipalidad y las organizaciones públicas y privadas previo a brindar los servicio deben capacitan a las personas sobre temas de interés de la comunidad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| No. | Actividad | Tiempo | Metodología | Responsable |
|-----|---|---------|--|---|
| 1 | Reunión con las autoridades municipal para dar a conocer el objetivo del proyecto | 1er mes | Reunión de trabajo | Profesional en Trabajo Social |
| 2 | Visitar a los dirigentes de las organizaciones publicas y privadas para dar a conocer el proyecto | 1er mes | Visita institucional | Profesional en trabajo Social |
| 3 | Reunión de trabajo con las autoridades municipales UTPM e instituciones públicas y privadas | 2do mes | Reunión de trabajo | Trabajador Social |
| 4 | Definir lineamientos de acción para encaminar un plan Estratégico, con los sectores que participarán en las reuniones de trabajo | 2do mes | Reunión de trabajo multisectorial | Personal de la UTPM y Trabajador Social |
| 5 | Invitar a una reunión a todos los comités de desarrollo local, para dar a conocer el resultado de la investigación. | 3er mes | Exposición del resultado de la investigación | Profesional de Trabajo Social |
| 6 | Iniciar con un plan de capacitación diseñados por todos los involucrados. | 3er mes | Calendarización de capacitaciones con el equipo multidisciplinario | Personal de instituciones, autoridades municipal, personal de la Unidad Técnica de Planificación municipal y profesional de Trabajo Social. |
| 7 | Diseñar el perfil de las futuras autoridades municipales, elaborados por todos los sectores, son futuras personas que darán cumplimiento al plan estratégico en un largo plazo. | 4to mes | Reunión de trabajo | Personal de las instituciones pública, privadas, autoridades municipales, organizaciones comunitarias y profesional en trabajo social |

FINANCIAMIENTO

- ✓ Solicitar financiamiento a la municipalidad y aprovechar los recursos de las instituciones locales y nacional con el objeto de lograr el desarrollo del plan elaborado por el equipo multisectorial.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

En este proyecto se efectúan un monitoreo constante para garantizar la organización permanente y lograr con éxito los objetivos planteados.

Este proceso será participativo e involucrar a los diferentes sectores que tienen presencia en el municipio principalmente a sus dirigentes que velan sobre el proceso a través de un equipo de trabajo a nivel municipal como apoyo a la municipalidad principalmente a la Unidad Técnica de Planificación Municipal UTPM involucrando a las instituciones públicas, privadas y dejar a las organizaciones comunales.

VII CONCLUSIONES

- a) Los jefes ediles planifican sus actividades anualmente, sin la participación y toma de decisiones de las organizaciones multisectoriales que tienen presencia en el municipio con fines de desarrollo. Esta actitud del gobierno municipal ha generado desconfianza hacia las autoridades por parte de la población
- b) La municipalidad hasta la fecha no cuenta con un diagnóstico situacional del municipio, que permita reflejar las necesidades, intereses y problemas. La mayoría de las comunidades presentan sus demandas por medio de solicitudes sin previo estudio de las autoridades municipales.
- c) Los proyectos ejecutados por las autoridades municipales son de infraestructura obras más solicitada por las comunidades , eventualmente en proyectos de: educación, salud, deporte, cultura otros.
- d) Algunos miembros de la corporación municipal actual no cuentan con conocimiento y experiencia ni preparación académica en formulación de planes estratégicos. Situación que afecta la ejecución de proyectos a nivel comunal razón por la cual privan diferentes criterios sobre el tema.
- e) Según el mayor porcentaje de las entidades públicas y privadas manifiestan que sí utilizan la planificación estratégica en su instituciones, situación que no se dá en las organizaciones debido a la exclusión de los comités en su elaboración y ejecución.
- f) Las organizaciones públicas y privadas no cuentan con programas educativos y fortalecimiento de las organizaciones comunales y un diagnóstico de su área de intervención que les permita definir en forma sistematizada las acciones a nivel comunal.
- g) Las organizaciones locales desconocen la fecha de la elaboración del plan municipal y el manejo de los fondos públicos, esta actitud del gobierno municipal ha generado duda a los vecinos y desconfianza hacia los funcionarios. Asimismo, manifestaron que no han recibido capacitaciones sobre formulación de proyectos y temas de interés del grupo para el fortalecimiento del comité de desarrollo.

VIII. RECOMENDACIONES.

- a) La corporación municipal actual y futuras deberán realizar consulta abierta y practicar un modelo de planificación participativa para que las organizaciones multisectoriales y ciudadanos se informan a la utilización de los recursos municipales.
- b) La municipalidad debe de tener un diagnóstico situacional del municipio que permita tomar acciones concretas para dar respuestas en forma razonada a las demandas de las comunidades del municipio de Santa Lucía Utatlán, y sobre todo un instrumento técnico para las autoridades presentes y futuras. Al mismo tiempo como documento de apoyo a las organizaciones de desarrollo que tiene presencia en el municipio.
- c) La municipalidad debe de fortalecer la Unidad Técnica de Planificación Municipal con personal calificado con experiencia en organización comunitaria, formulación de proyectos, evaluación y seguimiento con el fin de acompañar a las organizaciones locales en la priorización de las necesidades para mejorar las condiciones de vida de la población no simplemente ejecutando proyectos de infraestructura sino más bien proyectos más integral.
- d) Los políticos partidista deberán seleccionar personas quienes integran la corporación municipal en futuras contiendas sea líderes calificados con experiencia y conocimiento en formulación de planes estratégicos, conocedor de la realidad del municipio, capacidad negociadora, conocimiento en investigación social, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de planes y proyectos.
- e) La municipalidad como órgano principal de desarrollo comunitario deberá implementar acciones estratégicas involucrando las organizaciones publicas y privadas en el desarrollo del municipio.
- f) Las organizaciones que prestan servicio de beneficencia previo a entregar algún beneficio a las comunidades deben hacer conciencia a las personas a través de temas educativas tales como: medio ambiente, formación política, desarrollo sostenibles, pago de ornatos, empadronarse, temas de prevención de enfermedades venerías y prevención de enfermedades comunes y administración, preparación de plantas medicinales.
- g) Los líderes y lídereszas deberán buscar un espacio de diálogo y consenso con el gobierno Municipal. Dicho espacio sea facilitado por las autoridades municipales para encontrar posibles soluciones a las diferentes necesidades, intereses y problemas del municipio y a la vez fortalecer la coordinación comunitaria.

IX REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACHAERANDIO, L. (1992)
Iniciación a la Práctica de la investigación, 6ª. Edición Guatemala, PROFA- URL
- ANDER E. (1997)
Diccionario del Trabajo Social. Ed 7. Edit Isabel La Católica México Distrito Federal.
- ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANIZACIÓN DE PROMOCION, (1995) Módulo 1 Planificación Estratégica. Edit . Centro de comunicación El Nagual Guatemala C.A.
- BRAVO, O. (1995)
Liderazgo y su Incidencia en el Desarrollo Comunal, Tesis Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- CALDERÓ, A. (2000) Planificación Estratégica y Operativa, Dirección y Gestión Pública Local, taller Antigua Guatemala, 4 al 8 de septiembre.
- CASTILLO, J. (1997)
Derecho Administrativo Instituto Nacional de Administración Pública Guatemala C.A. Edit, Los Talleres de Centro de Impresiones Gráficas.
- CENTRO PLURICULTURAL PARA LA DEMOCRACIA, (1999) Diagnóstico de las Municipalidades ciudad de Quetzaltenango. Edit. Imprenta y Litografía Tinamit.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE GUATEMLA, (58-88)
CÓDIGO MUNICIPAL Nueva Edición Guatemala.
- COHER, W. (1983)
Plan de Marketing Empresarial España. Edit. Barcelona España Deusto S.A.
- CONGRESO DE GUATEMAL (1,985)
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPEPÚBLICA DE GUATEMALA
Reformada por la consulta popular
Acuerdo Legislativo 18- 93 (nueva edición)
- CONSEJOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL (1,987)
Ley y reglamento de los Consejo de Desarrollo Urbano y Rural (Acuerdo Gubernativo 1042-87)
- CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO URBANO Y RURAL DE EL QUICHE, (2001)
Manual Operativo, para la Oficina Municipales de Planificación , Impreso por: Sr. Computación 6ª calle A-0- 105 Zona 4 colonia cero Quetzaltenango.

- CHIAVENATO, I. (1993)
Iniciación de la administración General Ed. 1era Mc. Grw-Hill México S.A. de C.V. Edit. Litográfica Ingramex S.A de CV México D.F.
- CHIRIBOGA, PLAZA (1993)
Investigación, Desarrollo Rural Micro Regionalización y Descentralización. Guatemala C.A. Instituto, Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Ed. 1era Edit. Sede Central IICA.
- DE JESUS, F. (1998)
Manual de Desarrollo Urbano y Administración Municipal, Guatemala
- DOMINGUEZ, F. (1976)
Estrategías de Crecimiento y Desarrollo Económico Universidad de Navarra, S. A. Edit, de Deusto S.A.
- FUNDACIÓN, INCIDE (1999)
Documento de Participación Ciudadana para la Gestión Local y el Desarrollo.
- GÁLVEZ, E. (1993)
Planificación Estratégica en los Pequeños Negocios, Impreso en Litografía, SA. México D.F
- INFORM. (1992),
Manual de Presupuesto Municipal.
Guatemala, C.A. Edit. Dixon Print.
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES , (1998)
Acuordo de Paz URL impreso por fotomecánica De León en junio de 1998.
- KOONTZ, H. O'DONNELL, C. (1975)
libro de Administración Moderna. Impreso en México Edit por Mc. Graw-Hill. C.F.
- LEMUS, ISRAEL. (1998)
La Salud y la Educación una Estrategia para el Desarrollo y la Descentralización. Antigua Guatemala, Guatemala Editado en Centro Editorial Vile.
- MARROQUIN, M. (1999)
Planificación Estratégica en la Pequeña Empresa Tesis Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- MARROQUIN, M (2001)
Ponencia Presentada para el Foro: El Presupuesto Participativo: hacia un Municipio más incluyente. Programas de valores Democráticos y Gerencia Política, Organización de los Estados Americanos.

- MARROQUIN, W. (1996)
Los Métodos de Trabajo para la Autogestión en Organizaciones no Gubernamentales. Tesis Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango
- PEREZ, F. (1994)
Folleto sobre Exposición y análisis de desarrollo local, Guatemala, Texto de apoyo.
- PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA (2,001)
<http://www.vppfm.Gov.bo/new/paginas/VPPEFM/Planificaci3n/Car3tula.htm>
- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y APOYO A LOS ORGANISMOS DE BASE CAOBA /FUNDEBASE (1993)
m3dulo de capacitaci3n.
Impreso en Guatemala.
- RODRIGUEZ, F. (1998)
Manual de Desarrollo Urbano y Administrativo municipal Investigador del DIES Quetzaltenango Guatemala C. A.
- SECRETARIA GENERAL DE PLANIFICACIÓN ECON3MICA (1995)
En su libro Desarrollo Social y Construcci3n de la Paz Guatemala C. A.
- SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN GUATEMLA, (2001)
INFORME DESARROLLO HUMANO, Guatemala... SNU cuarto informe, impresi3n Artgrafic de Guatemala.
- STEINER, G. (1998)
Planificaci3n Estrat3gica compa3a editorial continental, S.A. M3xico. Ed. 9na Edit CECSA.
- VALDIZON, A (1995)
Introducci3n al Trabajo Social 2da. Ed. Facultad Cc. Pp. Y Ss. U.R.L. Guatemala. Edit. Imprenta Cosmos S.A.
- VILLATORO, M. (1998)
Importancia de una Adecuada Estructura Organizacional en la gesti3n Administrativa Municipal. T3sis Universidad de San Carlos de Guatemala. Quetzaltenango.

ANEXOS

CUADRO No. 1

¿Qué entiende usted por planificación?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-----------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Síntesis de las ideas | 8 | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | |
| No tienen ideas | 3 | 27 | 0.27 | 0.04 | 0.08 | 0.35 | 0.19 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

De todas las personas entrevistadas entre ellas miembros de la corporación y empleados de la municipalidad.

El 73% tiene algunas ideas acerca de que es planificación.

El 27% tienen ideas superficial sobre la pregunta.

Como puede observar en el cuadro dentro de una misma corporación municipal y empleados, privan diferentes criterios sobre lo que entienden por planificación. Situación que afecta el desarrollo de los proyectos municipales y comunitarios.

CUADRO No 2

¿Qué es planificación estratégica para usted?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|---------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Ideas Aceptables | 4 | 36 | 0.36 | 0.03 | 0.06 | 0.42 | 0.30 | X | |
| Ideas No aceptables | 7 | 64 | 0.64 | 0.03 | 0.06 | 0.70 | 0.58 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como puede ver en el cuadro número 2; el 64% de los encuestados no tienen idea sobre la planificación estratégica. El 36% tienen ideas muy generales sobre la pregunta.

Como se puede apreciar en este cuadro, es lo contrario al 100% de la primera pregunta. Por lo que el estudio revela del gobierno municipal desconocen los términos sobre planificación estratégica.

Como se puede notar el alto porcentaje tienen ideas sobre la Planificación Estratégica pero el 36% tienen ideas vagas sobre el mismo, situación que afecta la ejecución de proyectos a nivel municipal. Es urgente implementar un plan de capacitación sobre gerencia municipal.

CUADRO No. 3

¿Cada cuándo planifica la municipalidad sus actividades?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Anual | 7 | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | |
| Mensual | 2 | 18 | 0.18 | 0.04 | 0.08 | 0.26 | 0.10 | X | |
| Semanal | 2 | 18 | 0.18 | 0.04 | 0.08 | 0.26 | 0.10 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

En el cuadro número 3 se puede notar que el 64% de los encuestados entre ellos miembros del gobierno y empleados municipal sí conocen las acciones que planifican anualmente.

Un 18% manifestaron que las actividades administrativas de la municipalidad lo planifican mensualmente y el otro 18% semanalmente. Cada entrevistado lo conceptualiza de acuerdo a su criterio sobre el período de planificación. Lo anterior demuestra que dentro de la misma corporación hay poca comunicación y toma de decisiones en equipo.

Como se nota la municipalidad planifica sus acciones anualmente y no cuenta con lineamientos estratégicos trabajo que permita responder a las necesidades de las comunidades en forma prioritaria. Por lo que es necesario realizar un diagnóstico situacional y permanente del municipio a efecto de buscar mecanismos para el desarrollo local.

CUADRO No. 4

¿De que parte se compone el plan municipal del año 2000?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|---------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Ideas Aceptables | 8 | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | |
| Ideas no Aceptables | 3 | 27 | 0.27 | 0.04 | 0.08 | 0.35 | 0.19 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como indica el cuadro número 4; el 73% de los entrevistados manifestaron algunas ideas generales sobre la estructura del plan municipal.

El 27% no conoce la estructura del plan municipal, manifestando cada persona ideas diferentes.

Se puede apreciar que no se conoce los elementos que contiene el plan municipal.

CUADRO No. 5

¿ Quienes participan en la elaboración del plan municipal?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Consejo Municipal | 11 | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | X | |
| ONGs | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Ogs | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como puede observarse en el cuadro número 5; el 100% de los entrevistados manifestaron que los únicos que participan en la elaboración del plan municipal son los miembros del gobierno municipal. Esto refleja que aún no hay ninguna planificación estratégica participativa. Existe exclusión de participación e incidencia de otros sectores sociales como: ONGs, OGs, y organizaciones comunales.

Las comunidades desconocen como administran las autoridades municipales los recursos económicos, esta actitud asumida por el gobierno municipal ha generado desconfianza dentro de la población de Santa Lucía Utatlán.

CUADRO No. 6

¿Qué proyectos se contemplan en la planificación municipal?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-----------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Infraestructura | 11 | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | X | |
| Otros | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Al realizar el análisis estadísticos refleja que el 100% de las acciones de la municipalidad lo centra en la ejecución de proyectos de infraestructura. Proyectos más solicitados por la población, eventualmente se dedican a la prestación de servicios y en mínima parte en medio ambiente, fiestas patronales y deportivas.

Desde el punto de vista social la municipalidad tiene poca incidencia al fortalecimiento organizacional, capacitación comunitaria y en el aspecto productivo considerados elementos y estrategias que permiten el proceso de desarrollo municipal.

CUADRO No. 7

¿ Para usted cuáles son los defectos y cuales son las cualidades del gobierno municipal del año 2000?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Defectos | 4 | 36 | 0.36 | 0.05 | 0.10 | 0.46 | 0.26 | X | |
| Cualidades | 7 | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como se puede analizar en el cuadro número 7; el 64% de los entrevistados manifestaron que las cualidades del gobierno municipal, son los aspectos siguientes: Toma de decisiones en equipo, proceso de coordinación de trabajo con los comités de desarrollo , distribuyen en forma equitativa el financiamiento, existe prioridad en los proyectos, vistas a las comunidades y canalización de proyectos en instituciones nacionales e internacionales.

El 36% coincidió en los siguientes aspectos: no se logra lo planificado, no es del partido oficial, incidencia de otras personas en la toma de decisiones, falta de preparación académica de alguno de miembros de la corporación municipal.

CUADRO No. 8

¿ Para usted cuáles fueron los defectos y cuáles fueron las cualidades del gobierno municipal del periodo 1996 a 1999?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Defectos | 8 | 73 | 0.73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | |
| Cualidades | 3 | 27 | 0.27 | 0.04 | 0.08 | 0.35 | 0.19 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Se puede observar en el cuadro número 8; el 73% de los defectos del gobierno municipal anterior resalta en los siguientes aspectos: Poca comunicación con la población, falta de coordinación con los trabajadores, mucho ofrecimiento en las comunidades, deuda municipal, malversación de fondos, falta de planificación y priorización de los proyectos.

El 27% refleja las cualidades entre ellas están: gestionar proyectos en instituciones nacionales e internacionales.

CUADRO No. 9

¿ Cómo conoce la municipalidad las necesidades de las comunidades y, cuáles son las acciones que realiza para atender esas necesidades? cabildo abierto, reuniones, foros, encuestas entrevistas, diagnósticos, otros.

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------------------|-----------|------------|-------------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Reuniones Comunales | 4 | 36 | 0.36 | 0.05 | 0.10 | 0.46 | 0.26 | X | |
| Solicitudes | 7 | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 64% de los entrevistados indica que la municipalidad conoce las necesidades de los comunitarios a través de solicitudes que presentan los comités y a través de visitas que realizan los líderes a la municipalidad.

El 36% a través de visitas de las autoridades en las distintas comunidades que conforma el municipio de Santa Lucía Utatlán.

Estas acciones no refleja todas las necesidades de las personas de las comunidades por lo que es necesario contar con un diagnóstico situacional que permita detectar todas las necesidades de los comunitarios y priorizar con las comunidades la solución de las mismas.

CUADRO No.10

¿ Quién decide sobre el presupuesto municipal para la ejecución de los proyectos: consejo municipal, el alcalde, secretario y tesorero, otras personas?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Consejo Municipal | 11 | 100 | 1.00 | 0.10 | 0.20 | 1.20 | 0.80 | X | |
| El alcalde | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Secretario | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Otras personas | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Total | 11 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como se puede observar en el cuadro número 10, el 100% quienes deciden sobre el manejo del 12% del fondo público establecido constitucionalmente son los miembros del consejo municipal.

Por lo que se ve no hay participación e incidencia de otras personas o sectores sociales en la toma decisiones en cuanto al manejo de los fondos públicos del municipio. Considerando que estos miembros del consejo municipal se valen con que la municipalidad es autónoma, según la constitución Política de la República de Guatemala.

CUADRO No. 11

¿ Cree usted que la población gestione por si misma la solución de sus necesidades, sus proyectos y los recursos a nivel municipal?

| Opciones | # | % | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|----|-----|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | SI | NO |
| Si | 8 | 73 | 0.04 | 0.08 | 0.81 | 0.65 | X | |
| No | 3 | 27 | 0.04 | 0.08 | 0.35 | 0.19 | | |
| Total | 11 | 100 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Según los resultados estadísticos obtenidos el 73% de los entrevistados manifestaron que sí es importante que la población participe en la solución de sus necesidades, ya que ellos son los que conocen las necesidades más urgentes.

El 27% de los encuestados manifestó que no es posible dar el espacio a los comités de desarrollo ha participar en la solución debido a que se aprovechan y se abusan de los recursos y que aún no están en capacidad para buscarle solución a sus necesidades.

CUADRO No. 1

¿Tiene usted conocimiento de la fecha en que la municipalidad planifica sus actividades.?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 3 | 8 | 0.08 | 0.03 | 0.06 | 0.19 | 0.02 | X | |
| No | 33 | 92 | 0.92 | 0.03 | 0.06 | 0.98 | 0.86 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 92 % de los comités encuestados no tienen conocimiento de la fecha que la municipalidad planifica sus acciones. Coincidieron las organizaciones comunales que el gobierno municipal no informa al pueblo la fecha cuando planifica sus actividades.

El 8 % de las organizaciones comunales consideran que el consejo municipal planifica sus acciones anualmente.

Como se puede notar no existe comunicación y coordinación entre la municipalidad y comunidades sobre la fecha en que la municipalidad planifica sus actividades. Por lo que se ha generado desconfianza en la población hacia los jefes ediles.

CUADRO No. 2

¿Participa usted o algún miembro de su comité en la elaboración del plan municipal.?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| No | 36 | 100 | 1.00 | 0.01 | 0.02 | 1.02 | 0.98 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 100 % de los encuestados dieron a conocer que no participan en la elaboración del plan municipal. Según manifestaron los comités desarrollo comunal es un sistema que se ha diseñado por muchos gobiernos en períodos anteriores y es una política excluyente del Estado, esto es una muestra que aún no hay planificación estratégica en la municipalidad por lo que refleja el dato mayor que ha excluido la participación y toma de decisiones de las organizaciones comunales.

Esto se puede establecer que al dar participación a las comunidades en la elaboración del plan municipal es una estrategia que permite el desarrollo municipal y al mismo tiempo ningún comité quedarían excluido del desarrollo Local.

¿Qué ventajas y desventajas tiene su comité planificar las actividades a nivel municipal conjuntamente con la municipalidad?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Ventajas | 31 | 86 | 0.86 | 0.03 | 0.06 | 0.92 | 0.80 | X | |
| Desventajas | 5 | 14 | 0.14 | 0.03 | 0.06 | 0.20 | 0.08 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 86 % de los comités de desarrollo comunitario manifestaron algunas ventajas que tiene el comité planificar las actividades conjuntamente con la municipalidad: una planificación integral, conocer los recursos humanos, financieros, materiales, institucional, técnico, existente en ámbito municipal.

El 14 % consideraron algunas desventajas en participar en la elaboración del plan municipal los más generales son: pérdida de tiempo, organizaciones o líderes que buscan sus propio interese y la poca preparación y experiencia en levantamiento de propuestas consensuadas para la toma de decisiones orientadas al desarrollo.

Producto de la planificación Estratégica participativa es una forma eficiente de implementar transparencia en la administración pública bajo el control ciudadano.

CUADRO No.4

¿Planifican sus actividades a nivel comunal?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|--------------|-----------|------------|-------------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 36 | 100 | 1.00 | 0.01 | 0.02 | 1.02 | 0.98 | X | |
| No | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 100% de las organizaciones comunales planifican sus actividades y priorizan sus proyectos a nivel comunal. Este aspecto es importante retomarlo e impulsar acciones que fortalezca el quehacer comunal.

Según manifestaron los líderes comunales, para ellos planificar es convocar a los beneficiarios en asamblea general, priorizar necesidades, gestionar y ejecutar proyectos, llevar un registro de las aportaciones de los beneficiarios y la mano de obra de los vecinos.

CUADRO No.5

¿Quiénes participan en la planificación y en la solución de sus problemas? junta directiva, asamblea general, solo el presidente. ninguno, otros?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Junta Directiva | 12 | 33 | 0.33 | 0.05 | 0.10 | 0.43 | 0.23 | X | |
| asamblea General | 23 | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | |
| Presidente | 1 | 3 | 0.03 | 0.02 | 0.04 | 0.07 | 0.01 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 64 % de los encuestados manifestó que participan en la planificación y en la solución de sus problemas y necesidades son todas las personas de la misma comunidad.

El 33% indicó que la junta directiva es la que planifica los proyectos a nivel comunal, debido a que ellos se consideran ser los representantes de la comunidad, por lo que tienen voz y voto para la solución de las diferentes necesidades. El otro 3 % consideran que es el presidente del comité.

Como puede apreciar en el presente cuadro, que las comunidades son los que determinan sobre la solución y planificación de sus necesidades. Por lo tanto es importante fortalecer e implementar un plan de capacitación para líderes y líderes comunitarias.

CUADRO No.6

¿ Ha recibido usted o algún miembro de su comité capacitación sobre planificación?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 6 | 17 | 0.17 | 0.04 | 0.08 | 0.25 | 0.09 | X | |
| No | 30 | 83 | 0.83 | 0.04 | 0.08 | 0.91 | 0.75 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Según las respuestas el 83 % de las organizaciones comunales, respondieron que no han recibido capacitación sobre planificación ya que no hay instituciones en el municipio que se ocupan al fortalecimiento del recurso humano y a la organización comunitaria.

El 17 % manifestó que sí han recibido algunas capacitaciones sobre planificación.

Como se puede apreciar en el presente cuadro, las autoridades municipales e institucionales ha olvidado el recurso humano como elemento esencial para el desarrollo municipal.

CUADRO No.7

¿Para usted cuáles son los defectos y cuáles son las cualidades del gobierno municipal del año 2000?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Defectos | 12 | 33 | 0.33 | 0.05 | 0.10 | 0.43 | 0.23 | X | |
| Cualidades | 24 | 67 | 0.37 | 0.05 | 0.10 | 0.77 | 0.57 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 67 % de los comités de desarrollo encuestados manifestaron algunas cualidades del gobierno municipal del año 2000: realizó proyectos en las diferentes comunidades: agua potable, construcción de tanques lavaderos, ampliación de caminos, compra de predios para proyectos, alumbrado público; equitativo en el financiamiento, visita en las comunidades y en minina parte en deporte, celebración de actividades especiales y otros.

El 33 % coincidieron en algunos defectos del consejo municipal, tales como: débil en planificación, no hay cabildo abierto, ha realizado más obras en las comunidades y algunas obras en el casco urbano.

CUADRO No.8

¿ Para usted cuáles fueron los defectos y cuáles fueron las cualidades del gobierno municipal del período 1996 y 1999?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|------------|----|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Defectos | 23 | 64 | 0.64 | 0.05 | 0.10 | 0.74 | 0.54 | X | |
| Cualidades | 13 | 36 | 0.36 | 0.05 | 0.10 | 0.46 | 0.26 | X | |
| Total | 36 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

El 64 % de los comités encuestados manifestaron algunos defectos del gobierno municipal del período 1996-1999 haciendo una síntesis en forma general los cuales fueron: mucho ofrecimiento en las comunidades, proyectos sobre valorados, malversación de fondos, descuidó su gobierno, dejando deudas al municipio, proyectos no terminados, no fue equitativo en el financiamiento, no hubo cabildo abierto, débil en la planificación.

Esta actitud asumida de la corporación anterior fue una limitante en el desarrollo del municipio situación que afectó la ejecución de los proyectos en las comunidades.

El 36% manifestó algunas cualidades del gobierno municipal, las cuales fueron: proyectos en las comunidades, mejoró el edificio municipal, agenció financiamiento en otras dependencias, e implementó un departamento de proyectos.

CUADRO No. 1

¿ Su institución utiliza la planificación estratégica para la ejecución de sus proyectos?.

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 8 | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | |
| No | 1 | 11 | 0.11 | 0.03 | 0.06 | 0.17 | 0.05 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de Campo.

El análisis estadístico indica que el 89% de las instituciones encuestadas manifestaron que sí utilizan la planificación estratégica en la ejecución de sus proyectos. Consideran que es un instrumento fundamental y eficiente que permite alcanzar los objetivos planteados.

El 11% de las organizaciones están en una etapa de consolidación por lo que aún no están ejecutando programas y proyectos hasta la fecha.

Como se puede apreciar en el presente cuadro que el mayor porcentaje consideran que están utilizando la planificación estratégica. Esto no se esta dando porque se está excluyendo la participación y toma de decisiones de las organizaciones locales y de padres de familia.

CUADRO No. 2

¿Si utiliza la planificación estratégica qué resultado a obtenido en su ejecución?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Bueno | 8 | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | |
| Malo | 1 | 11 | 0.11 | 0.03 | 0.06 | 0.17 | 0.05 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de Campo.

Según las respuestas obtenidas el 89% de las instituciones consideran que la planificación estratégica ha dado un buen resultado en la ejecución de los proyectos con ello permite tener el control a largo, corto y mediano plazo, evitando improvisaciones en la ejecución de proyectos.

El 11% indicaron que no tienen hasta la fecha financiamiento de alguna agencia internacional ni a nivel nacional. Por lo que no están utilizando dicho instrumento que permite alcanzar el desarrollo del municipio.

CUADRO No. 3

¿Cuál es la estructura del plan que utiliza en su institución?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-----------------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Síntesis | 7 | 78 | 0.78 | 0.04 | 0.08 | 0.80 | 0.70 | X | |
| No respondieron | 2 | 22 | 0.22 | 0.04 | 0.08 | 0.30 | 0.14 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de Campo.

Haciendo una síntesis el 78% de las instituciones coincidieron que la estructura del plan de su organización contiene los siguientes aspectos: Justificación, objetivos, metas, cronograma, presupuesto, responsables y evaluación.

El 22% no respondieron porque aún no cuentan con financiamiento ni apoyo de instituciones, hasta hace poco tiempo se han constituido y están en una etapa de consolidación y fortalecimiento.

CUADRO No. 4

¿Qué programas contempla su institución dentro de su planificación, para alcanzar los objetivos y la visión?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|-----------------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Infraestructura | 0 | 0 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | |
| Social | 8 | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | |
| Económico | 1 | 11 | 0.11 | 0.03 | 0.06 | 0.17 | 0.05 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de campo.

Como puede ver en el presente cuadro el 89% de las instituciones públicas y privadas coinciden en algunos programas sociales como: salud, educación, estas son instituciones del Ministerio de educación y salud de acuerdo a su naturaleza. Otras contemplan varios programas como educación, salud, vestuario; estas son instituciones de desarrollo de la iniciativa privada, que contribuyen al desarrollo de las comunidades principalmente en la población infantil.

El 11% de las instituciones encuestadas informaron que la planificación contiene proyectos económicos como: manejo forestal sostenible y agroindustria rural, esta es una institución privada.

Se puede ver que la mayoría de las instituciones se dedican a la prestación de servicios y no así al fortalecimiento y organización comunitaria, capacitación del recurso humano y al aspecto productivo. Estas instituciones públicas como privadas que tienen presencia en el municipio tienen poca incidencia en organización, capacitación y producción, situación que afecta el desarrollo del municipio.

CUADRO No. 5

¿Cuál ha sido el resultado hasta la fecha de la planificación en su institución?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Bueno | 7 | 78 | 0.78 | 0.04 | 0.08 | 0.86 | 0.70 | X | |
| Malo | 2 | 22 | 0.22 | 0.04 | 0.08 | 0.30 | 0.14 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de campo.

El 78% de las instituciones encuestadas respondieron el resultado de la planificación en su institución es buena, ya que con ello se ha llevado un orden de las acciones que realizan y sobre todo permite establecer indicadores claves en la evaluación de los objetivos.

El 22% consideran que no es satisfactorio debido a algunas políticas externas de algunas instituciones donantes y políticas de Estado.

Este menor porcentaje se debe a la toma de decisiones e incidencia de alguno dirigentes y/o instituciones que toman decisiones en la ejecución de programas o proyectos, por lo que no se ha alcanzado la ejecución del plan.

CUADRO No. 6

¿Coordina trabajo con otras instituciones dentro del municipio para el desarrollo municipal?

| Opciones | # | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|----------|---|-----|------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 8 | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | |
| No | 1 | 11 | 0.11 | 0.03 | 0.06 | 0.17 | 0.05 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo de campo

Según los datos obtenidos demuestran que el 89% de las instituciones encuestadas coordinan acciones con otras instituciones y organizaciones comunales dentro del municipio. consideran una buena estrategia que permite establecer bases y redes para el proceso de desarrollo de las comunidades principalmente del municipio.

El 11% manifestaron que las agencias donantes no permiten la coordinación de acciones, debido a su naturaleza y objetivos. Estas instituciones fomenta el paternalismo en las comunidades, contribuye al estancamiento del desarrollo municipal.

CUADRO No. 7

¿Cree usted importante que la población gestione por si misma la solución de sus problemas, sus proyectos y los recursos a nivel municipal?

| Opciones | | % | P | P | E | LS | LI | Fiabilidad | |
|--------------|----------|------------|-------------|------|------|------|------|------------|----|
| | | | | | | | | SI | NO |
| Si | 8 | 89 | 0.89 | 0.03 | 0.06 | 0.95 | 0.83 | X | |
| No | 1 | 11 | 0.11 | 0.03 | 0.06 | 0.17 | 0.05 | X | |
| Total | 9 | 100 | 1.00 | | | | | | |

Fuente: Trabajo De Campo.

Como se puede notar en el cuadro, el 89% de las instituciones encuestadas consideran importante que la población gestione por sí misma la solución de sus necesidades y proyectos. Esto se puede considerar que a través de ello se fortalece el poder local. Asimismo dar el costo social de los proyectos y garantiza su ejecución.

El 11% de las entidades respondieron que no es posible involucrar a las comunidades ni padres de familia en la resolución de las diversas necesidades, ya que no cuentan con la capacidad necesaria en la ejecución y administración de los recursos a nivel comunal.

BOLETA DE OPINION

INSTRUCCIONES:

Los datos consignados en esta boleta serán utilizados con fines Académicos y sobre todo será confidencial, en base a los cuales se hará un estudio de la "PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL" del municipio de Santa Lucía Utatlán del departamento de Sololá.

A continuación se le presentan algunas preguntas favor de contestarlas con toda la sinceridad del caso.

Fecha: _____

Comité: _____

Comunidad o Paraje: _____

1. ¿Tiene usted conocimiento de la fecha en que la Municipalidad planifica sus actividades?

Si _____ No _____

Porque: _____

02. ¿Participa usted o algún miembro de su comité en la elaboración del plan Municipal?

Si _____ No _____

Porque: _____

03. ¿Qué ventajas y desventajas tiene su comité planificar las actividades a nivel municipal conjuntamente con la municipalidad?

VENTAJAS

DESVENTAJAS

04. ¿Planifican ustedes sus actividades a nivel comunal?

Si _____ No _____

Porque: _____

05 ¿ Quiénes participan en la planificación y en la solución de sus necesidades?

Junta directiva _____ Asamblea general _____ solo el presidente _____
Ninguno _____ Otros _____

06 ¿ Ha recibido usted o algún miembro de su comité capacitación sobre planificación?

Si _____ No _____

Porque: _____

07 ¿ Para usted cuáles son los defectos y cuáles son las cualidades del Gobierno municipal del año 2000?

DEFECTOS:

CUALIDADES:

08 ¿ Para usted cuáles fueron los defectos y cuáles fueron las cualidades del Gobierno municipal del período de 1996 a 1999?

DEFECTOS:

CUALIDADES:

BOLETA DE OPINION

INSTRUCCIONES:

Los datos consignados en esta boleta serán utilizados con fines Académicos y sobre todo será confidencial, en base a los cuales se hará un estudio de la "PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL" del municipio de Santa Lucía Utatlán del departamento de Sololá.

A continuación se le presentan algunas preguntas favor de contestarlas con toda la sinceridad del caso.

Fecha: _____

Municipalidad: _____

1. ¿Qué entiende usted por planificación?

2. ¿Qué es planificación estratégica para usted?

3. ¿Cada cuándo planifica la municipalidad sus actividades?

4. ¿De qué partes se compone el plan municipal del año 2000?

5. ¿Quiénes participan en la elaboración del plan municipal?

Consejo municipal____ ONGs____ OGs____ Organizaciones de base _____
otros: _____

Especifique: _____

6. ¿Qué proyectos se contemplan en la planificación municipal?

7. ¿ Para usted cuáles son los defectos y cuáles son las cualidades del Gobierno municipal del año 2000?

DEFECTOS:

CUALIDADES:

8. ¿ Para usted cuáles fueron los defectos y cuáles fueron las cualidades del Gobierno Municipal del período 1996 a 1999?

DEFECTOS:

CUALIDADES:

9. ¿ Cómo conoce la municipalidad las necesidades de las comunidades y, cuáles son las acciones que realizan para atender esas necesidades?

Cabildo abierto _____ reuniones _____ foros _____ encuestas _____ Entrevistas _____

Diagnóstico _____ Otros _____

10. ¿ Quienes deciden sobre el presupuesto municipal para la ejecución de proyectos:

Consejo municipal _____ él alcalde _____ Secretario y tesorero _____ otras personas _____

11. ¿ Cree usted importante que la población gestione por sí misma la solución de sus necesidades, sus proyectos y los recursos a nivel municipal?

Si _____ No _____

Porque: _____

BOLETA DE OPINION

INSTRUCCIONES:

Los datos consignados en esta boleta serán utilizados con fines Académicos y sobre todo será confidencial, en base a los cuales se hará un estudio de la "PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL" del municipio de Santa Lucía Utatlán del departamento de Sololá.

A continuación se le presentan algunas preguntas favor de contestarlas con toda la sinceridad del caso.

Fecha: _____

Instituciones: _____

1. ¿ Su institución utiliza la planificación estratégica para la ejecución de sus proyectos?

Si _____ No _____

Porque: _____

2. ¿ Si utiliza la planificación estratégica que resultado a obtenido en su ejecución?

Bueno _____ Malo _____

Porque: _____

3. ¿Cuál es la estructura del plan que utiliza en su institución?

4. ¿ Que programas contempla su institución dentro de su planificación, para alcanzar los objetivos y la visión?

Proyecto de infraestructura: _____

Proyectos sociales: _____

Proyectos Económicos: _____

5. ¿Cuál ha sido el resultado hasta la fecha de la planificación en su institución?

Bueno _____ Malo _____

Porque: _____

6. ¿ Coordina trabajo con otras instituciones dentro del municipio para el desarrollo municipal?

Si _____ No _____

Porque: _____

7. ¿ Cree usted importante que la población gestione por si misma la solución de sus problema, sus proyectos y los recursos a nivel municipal?

Si _____ No _____

Porque: _____

X001816

