



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

**TESIS**

**“CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL  
MINISTERIO PÚBLICO GUATEMALTECO”**

**ELABORADA POR**

**IRMA LETICIA DE MATA VELA DE REVOLORIO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Guatemala, noviembre de 2009**

## **DEDICATORIA ESPECIAL**

- AL SUPREMO CREADOR:** POR TODAS LAS BENDICIONES QUE ME HA BRINDADO.
- A MIS PADRES:** JOSÉ FRANCISCO DE MATA MORALES (+)  
Y PAULINA VELA ALVAREZ DE DE MATA  
Reconocimiento mínimo a su esfuerzo incansable y profundo amor.
- A MI ESPOSO:** ARQ. FERNANDO REVOLORIO ÁVILA  
Por su amor y apoyo.
- A MIS HIJOS:** PEDRO JOSÉ FERNANDO REVOLORIO DE MATA  
EVELYN LETICIA JASMINE REVOLORIO DE MATA  
Fuente de inspiración y felicidad en mi vida, como un ejemplo que ellos con seguridad superarán.
- A MIS HERMANOS:** DR. JOSÉ FRANCISCO DE MATA VELA  
ALMA JUDITH DE MATA VELA DE MÉNDEZ  
LICDA EMMA ELIZABETH DE MATA VELA  
Por estar siempre a mi lado.
- A MIS CUÑADOS Y SOBRINOS:** Con cariño.



## **PRESENTACIÓN**

La planificación es un tema inherente al ser humano, ya que está presente en todas las acciones de su vida, desde las actividades rutinarias y de nivel básico hasta las más complicadas y de trascendencia para la persona. La planificación, por lo tanto, es un tema sustantivo para todas las instituciones, ya sea de carácter público o privado, porque les permite ubicarse en su verdadero contexto de acción, prever situaciones futuras, tomando decisiones en el presente, y de esta manera orientar su accionar hacia los resultados deseados. Lo cual permite obtener ventajas de las acciones que se emprenden, a fin de evitar al máximo los riesgos.

El Ministerio Público de la República de Guatemala es una institución, por la naturaleza de sus funciones, estratégica en el ámbito de las instituciones estatales del Sector Justicia Guatemalteco, por lo que el abordaje del tema de la planificación es por demás importante, sobre todo por tratarlo en el marco de esta institución pública y autónoma que en la actualidad juega un papel preponderante en el país, en cumplimiento de su mandato constitucional de “promover la persecución penal, dirigir la investigación de los delitos de acción pública y velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país”, y debido a la actual coyuntura del país, que se encuentra convulsionado por altos índices de violencia, delincuencia y criminalidad, que se han incrementado en forma alarmante en los últimos años.

La planificación por tanto, es relevante en todas las dependencias que conforman las áreas estratégicas del Ministerio Público, Fiscalía, Investigación y Capacitación, y las áreas de apoyo Administración y Finanzas, considerándose la guía que propone los lineamientos estratégicos a seguir para mejorar la efectividad de sus funciones y por lo tanto para la consecución de las metas y objetivos institucionales.

Por lo anterior, fomentar el pensamiento estratégico de los funcionarios que dirigen las instituciones estatales y de sus colaboradores es de suma importancia, y en muchas ocasiones quizás una tarea pendiente.

La Planificación Estratégica permite definir con claridad la Misión institucional, basada en su mandato de creación legal y a partir de ésta permite plantear la situación ideal que se quiere alcanzar en el tiempo, la visión, y posteriormente considerar las estrategias necesarias para alcanzarla y como se deben operativizar, que incluye programar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

Por lo anteriormente planteado, no es aventurado asegurar que dándole la verdadera importancia a los ejercicios de planificación, en las instituciones del Sector Público se podrían alcanzar las metas trazadas con mayor eficiencia y eficacia, lo cual redundará en beneficios para la población guatemalteca, que espera respuestas efectivas a sus demandas como parte de las obligaciones que tienen las instituciones estatales en cumplimiento del mandato que la Constitución de la República les ha dictado.

## ÍNDICE

### PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN .....	viii
--------------------	------

### CAPÍTULO I

#### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN

<b>1. Conceptos Básicos sobre Planificación .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Tipos de Planificación .....</b>	<b>12</b>
2.1. Planificación Normativa.....	12
2.2. Planificación Indicativa.....	12
2.3. Planificación Territorial.....	13
2.4. Planificación Social.....	14
<b>3. La Planificación Estratégica .....</b>	<b>15</b>
3.1. Fundamentos teórico - conceptuales .....	15
3.1.1. Implementación y Revisión.....	18
3.1.2. Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión.....	18
3.2. Elementos de la Planeación Estratégica.....	19
3.2.1. Visión.....	19
3.2.2. Misión .....	19
3.2.3. Análisis Organizacional Interno a través de la técnica FODA .....	20
3.2.4. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.....	21
<b>4. La Planificación Operativa .....</b>	<b>22</b>
4.1. Elementos de la planificación operativa .....	22
4.2. El Plan Operativo, Programas y Proyectos.....	24
4.3. Tipos de planes operativos .....	25
4.3.1. Según su clase.....	25
4.3.2. Según sus fines.....	25
4.3.3. Según su utilidad .....	25
4.4. Dinámica de la planeación operativa.....	25
4.5. Importancia de la planeación operativa.....	25
4.6. Necesidad de planear .....	26
4.7. Propósito de la planeación operativa .....	26

4.8.	Proceso de planeación operativa .....	27
4.9.	Instrumentos de la Planificación Operativa.....	27
<b>5.</b>	<b>Relación entre la Planificación Estratégica y Operativa .....</b>	<b>27</b>

## CAPÍTULO II

### CONTEXTO HISTÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA

<b>1.</b>	<b>Origen de la Planificación en el Sector Público de Guatemala .....</b>	<b>29</b>
1.1.	Plan Gobernador de la ciudad de Guatemala (1945).....	30
1.2.	Primer Plan Nacional de Desarrollo Económico (1955-1960).....	31
1.3.	Segundo Plan de Desarrollo Económico Nacional (1961-1964).....	31
1.4.	Plan Regulador de la Municipalidad de Guatemala (1965).....	32
1.5.	El Plan Nacional de Desarrollo (1971-1975).....	32
1.6.	Programa del Gobierno de la República, Álvaro Arzú Irigoyen (1996-2000).....	33
<b>2.</b>	<b>Marco Normativo de la Planificación en Guatemala .....</b>	<b>34</b>
2.1.	Bases Constitucionales y Política del proceso de Planificación Nacional.....	35
<b>3.</b>	<b>Tipos de Planificación implementadas en el Sector Público de Guatemala .....</b>	<b>37</b>
3.1.	Planificación Global (Plan Nacional) .....	37
3.2.	Planificación Sectorial .....	38
3.3.	Planificación Institucional.....	39
3.4.	Planificación Estratégica.....	39
3.5.	Planificación Operativa.....	39

## CAPÍTULO III

### CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL MINISTERIO PÚBLICO

<b>1.</b>	<b>Origen del Ministerio Público .....</b>	<b>41</b>
<b>2.</b>	<b>Origen de la Planificación en el Ministerio Público .....</b>	<b>42</b>
2.1.	Estructura de la Unidad Administrativa responsable de la Planificación.....	42
2.2.	Elaboración de Planes Estratégicos.....	45
<b>3.</b>	<b>Sistema de Planificación actual, en el Ministerio Público .....</b>	<b>46</b>
3.1.	Planificación Estratégica .....	47
3.2.	Planificación Operativa.....	48
3.3.	Diagnóstico Situacional del Sistema de Planificación del Ministerio Público .....	49



3.4.	Análisis de Resultados del Diagnostico Situacional por Medio de la Técnica FODA....	52
3.4.1.	Canales de Comunicación.....	52
3.4.2.	Ubicación Jerárquica en la Organización Institucional .....	52
3.4.3.	Capital Humano .....	52
3.4.4.	Recursos Financieros .....	53
3.4.5.	Ubicación Física del Departamento de Planificación.....	53
3.4.6.	Equipo y Tecnología .....	53
3.4.7.	Capacitación y Especialización.....	53

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA METODOLÓGICA PARA FORTALECER EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL MINISTERIO PÚBLICO

<b>1.</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>56</b>
<b>2.</b>	<b>Estructura Organizacional .....</b>	<b>57</b>
2.1.	Atribuciones de la Secretaría de Análisis y Planificación.....	58
2.1.1.	Funciones de la Secretaría de Análisis y Planificación.....	58
2.1.2.	Funciones de la Subsecretaría de Análisis y Planificación.....	59
2.1.3.	Funciones del Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación .....	59
2.1.4.	Funciones del Departamento de Proyectos .....	60
2.1.5.	Funciones del Departamento de Estadística.....	62
2.1.6.	Funciones del Departamento de Desarrollo Institucional .....	63
<b>3.</b>	<b>Aspectos Normativos .....</b>	<b>65</b>
3.1.	Revisar y modificar el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Área Administrativa del Ministerio Público .....	65
3.2.	Revisar y modificar los Manuales de Organización.....	65
3.3.	Revisar y modificar los Manuales de Normas y Procedimientos .....	65
3.4.	Política de Planificación .....	66
3.5.	Instrucción General sobre el Proceso de Planificación .....	66
3.6.	Oficialización del Equipo de Enlaces de Planificación .....	66
<b>4.</b>	<b>Elementos Metodológicos para Fortalecer el Proceso de Planificación en el MP .....</b>	<b>66</b>
4.1.	Elementos Metodológicos para fortalecer la Planificación Estratégica .....	66
4.1.1.	Análisis situacional.....	66

4.1.2.	Misión y Visión participativa .....	67
4.1.3.	Revisión técnica anual del Plan Estratégico.....	67
4.1.4.	Socialización del contenido del Plan Estratégico.....	67
4.2.	Elementos Metodológicos para fortalecer la Planificación Operativa.....	68
4.2.1.	Taller de Planificación.....	68
4.2.2.	Socialización de los Formatos oficiales para la Planificación Operativa .....	68
4.2.3.	Capacitación por parte de la Dirección Técnica del Presupuesto, del MinFin.....	68
4.2.4.	Socialización del POA .....	68
4.3.	Elementos Metodológicos para Fortalecer la gestión de Programas y Proyectos.....	69
4.3.1.	Socializar el proceso de formulación de Programas y Proyectos .....	69
4.3.2.	Capacitación en Formulación, Ejecución y Evaluación de Programas y Proyectos .	70
4.4.	Proceso de Monitoreo y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa .....	70
4.4.1.	Para el Plan Estratégico .....	70
4.4.2.	Para el POA .....	71
4.4.3.	Comunicación de los resultados del proceso de monitoreo y evaluación .....	82
<b>5.</b>	<b>Lineamientos para el Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos del POA .....</b>	<b>82</b>
<b>6.</b>	<b>Instrumentos a utilizar para el Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico .....</b>	<b>83</b>
6.1.	Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos.....	83
6.2.	Fundamentos del Sistema de Monitoreo y Evaluación .....	84
6.2.1.	El Monitoreo y Evaluación, como Etapas de un Proceso Integral de la Administración y Gestión Institucional.....	84
a)	La planeación.....	84
b)	La Organización.....	85
c)	Dirección.....	85
d)	El Monitoreo y la Evaluación.....	85
<b>7.</b>	<b>Importancia de la Coordinación y Supervisión.....</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>Elementos Fundamentales del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas y Proyectos del Ministerio Público.....</b>	<b>86</b>
8.1.	Coordinación, monitoreo y evaluación de los Recursos Humanos.....	86
8.2.	La Coordinación y supervisión de los Recursos Humanos .....	88
8.3.	Coordinación, Monitoreo y Evaluación Presupuestaria.....	88
8.4.	Coordinación, Monitoreo y Evaluación del funcionamiento de programas sustantivos.	89

<b>9. Procesos de Formación y Capacitación .....</b>	<b>90</b>
<b>10. Difusión de la Información sobre el Proceso de Planificación .....</b>	<b>91</b>

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO, PERÍODO 2011-2015**

<b>1. Propuesta para la Planificación Operativa del Ministerio Público año 2011 .....</b>	<b>92</b>
<b>2. Objetivos y Actividades para alcanzar las metas institucionales.....</b>	<b>92</b>
<b>3. Plan Estratégico del Ministerio Público, período 2011-2015 .....</b>	<b>96</b>
3.1. Justificación .....	96
3.2. Fundamentos Estratégicos del Ministerio Público .....	97
3.3. Identificación del Ministerio Público.....	98
3.3.1. Origen .....	98
3.3.2. Marco Jurídico .....	99
3.3.3. Vinculación con el Sector Justicia .....	100
3.3.4. Funciones y Organización.....	100
3.4. Antecedentes.....	104
3.5. Análisis Situacional del Ministerio Público .....	105
3.6. Objetivos del Plan Estratégico del Ministerio Público.....	107
3.6.1. Objetivo Superior.....	107
3.6.2. Objetivo Específico.....	107
3.7. Proceso de Planificación Estratégica del Ministerio Público .....	107
3.8. Áreas Estratégicas .....	107
3.8.1. Área de Fiscalía.....	107
3.8.2. Área de Investigación.....	108
3.8.3. Área de Capacitación.....	109
3.9. Monitoreo y Evaluación del Plan .....	110
3.9.1. Indicadores Estratégicos.....	110
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>
<b>CITAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Programas estratégicos y políticas gestión 2008-2012 .....	38
Cuadro 2. Cambios en la estructura organizativa de la Unidad de Planificación del MP .....	44
Cuadro 3. Análisis FODA del Ministerio Público .....	50
Cuadro 4. Estrategias Institucionales con Base en el Análisis FODA.....	55
Cuadro 5. Formulario DTP1.....	72
Cuadro 6. Formulario DTP2.....	74
Cuadro 7. Formulario DTP3.....	77
Cuadro 8. Formulario DTP4.....	78
Cuadro 9. Formulario DTP5.....	81
Cuadro 10. Objetivos estratégicos del Ministerio Público .....	92
Cuadro 11. Objetivo estratégico I .....	93
Cuadro 12. Objetivo estratégico II.....	94
Cuadro 13. Objetivo estratégico III.....	95
Cuadro A. 1 Formulario DTP1 .....	121
Cuadro A. 2 Formulario DTP2.....	122
Cuadro A. 3 Formulario DTP3 .....	123
Cuadro A. 4 Formulario DTP4 .....	124
Cuadro A. 5 Formulario DTP5 .....	125
Cuadro A. 6 Estimación Presupuestaria, Estructura Organizacional Propuesta .....	126
Cuadro A. 7 Matriz de Planificación de Plan Estratégico.....	127
Cuadro A. 8 Matriz de Planificación de Programas.....	128
Cuadro A. 9 Matriz de Planificación de Proyectos .....	129
Cuadro A. 10 Matriz de Monitoreo y Evaluación para Programas.....	130
Cuadro A. 11 Matriz de Monitoreo y Evaluación para Proyectos .....	131
Cuadro A. 12 Matriz de Planificación propuesta por SEGEPLAN .....	132

## LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura Actual del Sistema de Planificación del Ministerio Público .....	46
Gráfica 2. Estructura propuesta del Sistema de Planificación del Ministerio Público.....	64
Gráfica 3. Estructura del Ministerio Público, 2009.....	102
Gráfica 4. Estructura del Área de Fiscalía del Ministerio Público, 2009.....	103

**ABREVIATURAS**

BANDESA	Banco de Desarrollo Agrícola <sup>1</sup>
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIA	Agencia Central de Inteligencia
CICIG	Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala
DICRI	Dirección de Investigación Criminalística
DIGESA	Dirección General de Servicios Agrícolas <sup>1</sup>
DTP	Dirección Técnica del Presupuesto
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICTA	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola
ICMSJ	Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia
ILPES	Instituto Latinoamericano para Estudios Sociales
INDECA	Instituto Nacional de Comercialización Agrícola <sup>1</sup>
INTA	Instituto de Transformación Agraria <sup>1</sup>
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MP	Ministerio Público
OIT	Organización Integral del Trabajo
PDD	Plan de Desarrollo Departamental
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PE	Plan Estratégico
POA	Plan Operativo Anual
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SICOIN	Sistema de Contabilidad Integrado
SICOMP	Sistema de Control de Casos del Ministerio Público
SPA	Sector Público Agrícola
UNICAP	Unidad de Capacitación del Ministerio Público
UME	Unidad de Métodos Especiales de Investigación

---

<sup>1</sup> Institución Clausurada.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado al estudio de la Planificación Estratégica y su articulación a la Planificación Operativa en el Ministerio Público guatemalteco, el cual se aborda utilizando metodología de investigación y análisis descriptiva y cualitativa sobre las características del objeto de estudio asociado al proceso de planificación.

Es importante resaltar el carácter técnico – académico de la información procesada, con el ánimo de caracterizar los procesos del sistema de planificación, a fin de hacer propuestas desde este punto de vista, que de alguna manera podrán contribuir a la mejora de la situación actual.

La hipótesis y los objetivos que orientan la presente investigación son los siguientes:

Hipótesis: existe desarticulación funcional entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa en el proceso de gestión los programas de apoyo y sustantivos del Ministerio Público.

Objetivos General:

Mejorar y fortalecer el proceso de planificación estratégica y operativa en el Ministerio Público.

Objetivos Específicos:

- Conocer los fundamentos teórico - conceptuales de la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa.
- Conocer y sistematizar los antecedentes histórico - sociales de la Planificación en el Sector Público guatemalteco y en el Ministerio Público.
- Realizar un análisis diagnóstico de la situación actual del sistema y proceso de Planificación Estratégica y Operativa del Ministerio Público.
- Formular una propuesta metodológica para el mejoramiento y fortalecimiento del proceso de Planificación Estratégica y Operativa en el Ministerio Público.
- Formular una propuesta para el Plan Estratégico del Ministerio Público, período 2011-2015.

Con base en lo anterior, se procedió a estructurar y desarrollar el presente documento en cinco capítulos, constituidos de la siguiente manera:

En el capítulo I se consideran fundamentos teóricos sobre planificación, haciendo énfasis en el concepto descrito por algunos autores y que a su vez han tenido relevancia en esta temática. Se describen con amplitud los tipos de planificación y sus características, comúnmente desarrollados como la planificación normativa, indicativa, territorial, social, entre otras.

Se presenta la descripción de la Planificación Estratégica; eje fundamental en el presente trabajo, que abarca desde su fundamento teórico conceptual hasta los elementos constitutivos, incluyendo así, la metodología de análisis situacional FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

También se describe la planificación operativa, en su concepción teórica, elementos integradores y los tipos de planes operativos según: clase, finalidad, utilidad, propósitos y puesta en práctica de la misma, por medio de programas, proyectos e instrumentos oficiales para la programación, monitoreo y evaluación. Un punto relevante es la relación que existe entre la planificación estratégica y operativa, que se constituyen finalmente en un solo instrumento.

En el capítulo II, se recopilan los aspectos más importantes del contexto histórico de la planificación en el Sector Público de Guatemala, desde la creación del Consejo Nacional de Planificación Económica, hasta la función actual de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Asimismo, se describen los aspectos fundamentales de los planes más importantes que se han estructurado y desarrollado en el país desde el año 1945, hasta el Plan de Gobierno actual (2008-2012). Se incluye el marco normativo y legal de planificación en Guatemala, sobre los aspectos técnicos, emanados de las instituciones rectoras del proceso de programación y planificación en el Ministerio de Finanzas Públicas y SEGEPLAN. Se describen los tipos de planificación implementadas en Guatemala, planificación global, planificación sectorial, planificación institucional, planificación estratégica y planificación operativa.

En el capítulo III, se describe la creación del Ministerio Público, año 1994, y la evolución que ha existido en la temática de planificación hasta el año 2009. Se presenta un resumen de los cambios en la estructura organizativa de la Unidad de Planificación, en los planes estratégicos y operativos que se han elaborado con sus diferentes enfoques; del Sistema de Planificación del MP y análisis de su situación actual, determinada con base en el análisis FODA. Además, se incluyen los resultados del mismo, así como el ejemplo de una propuesta con posibles estrategias.

En el capítulo IV, se plantea una propuesta metodológica para fortalecer el proceso de planificación en el Ministerio Público y Sistema de Planificación actual; esta incluye una nueva organización interna con sus respectivas dependencias y funciones.

Es importante resaltar que en los instrumentos de monitoreo y evaluación del plan estratégico, fueron considerados los formatos oficiales de programación y seguimiento de la Dirección Técnica del Presupuesto -DTP-, Ministerio de Finanzas Públicas; y la difusión e información del proceso de planificación.

Finalmente, en el capítulo V, se presenta una propuesta de Plan Estratégico del Ministerio Público, para el período 2011-2015, el cual considera elementos integradores como: objetivos estratégicos, operativos, metas y actividades; que en su conjunto resultan siendo un ejercicio aplicativo de esta temática. El plan estratégico está diseñado en un escenario supuesto para el periodo 2011-2015, ya que incluye su respectiva matriz de planificación de los objetivos operativos propuestos.

De esta manera, se pretende aportar un breve resumen del proceso y sistema de planificación del Ministerio Público, como punto de partida para continuar recopilando experiencia relacionada a esta institución en la temática de planificación y; por ende contribuya a fortalecer las actividades que permitan el cumplimiento de la misión para la que fue creada, en aras de dar respuesta a las demandas de la población guatemalteca que exige el cumplimiento de las leyes establecidas y permita así, alcanzar el verdadero Estado de Derecho.



# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN

### 1. Conceptos Básicos sobre Planificación

El concepto de planificación puede verse desde distintas perspectivas, de acuerdo al ámbito en el cual se está desarrollando la acción. No obstante se conocen algunos conceptos sobre planificación, que han tomado relevancia por la misma importancia que han tenido sus autores y que han sobresalido en las distintas teorías sobre la misma.

- Planificar es pensar en el futuro, (Bolan, 1974:15);
- Planificar es controlar el futuro, no sólo pensar en el, (Weick, 1969:5);
- Planificar es disponer de la acción con anticipación, (Sawyer, 1983:1);
- Planificar en el fondo es decidir, (Steiner, 1979:346);
- La planificación es una determinación consciente de acciones definidas para alcanzar unos objetivos, (Koontz, 1958:48);
- La planificación es un proceso de decisiones orientadas hacia el futuro, (Ozbekhan, 1969:151);
- Planificar es integrar un conjunto de actividades en un todo que tiene sentido, (Van Gusteren, 1976:2);
- La planificación es ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable, (Schwendiman, 1973:32).

La planificación consiste en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recurso.

Por lo anterior, se puede decir que la planificación es un conjunto de decisiones lógicas, que determinan y revelan el fin de las instituciones en términos de objetivos a largo, mediano y corto plazo, programas, proyectos y planes de acción y por el orden de prioridades para la asignación de recursos.

La planificación es un proceso ordenado, disciplinado y práctico que permite tomar las decisiones de forma anticipada, sobre el futuro que le espera a las instituciones.

Es el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados. Consiste en la esquematización de un proceso dirigido a obtener soluciones o alcanzar un objetivo, pudiendo aplicarse a cualquier campo.

## **2. Tipos de Planificación**

### **2.1. Planificación Normativa**

Es la que impone metas y acciones, fijando algún tipo de sanción cuando estas no son cumplidas. Es una herramienta basada en la lógica de la formulación de planes, programas y proyectos donde se plasma lo deseable, caracterizándose por ser enfática en lo tecnocrático; haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social. Sus objetivos se basan en los resultados de los diagnósticos.

Ejemplo de este modelo es el Sistema Nacional de Planificación Territorial, Identificación y Fundamentación Jurídica de los principales niveles territoriales, Los planes de la Nación, La Planificación Regional y La Planificación Local.

### **2.2. Planificación Indicativa**

Planificación que sólo persigue dar una indicación o sugerencia sobre el curso que debe seguir la economía, sin obligar a determinado sector a que la siga.

El estado actúa de manera indirecta. Presupone un cierto intervencionismo estatal y la planificación aparece como un indicador que sugiere a los agentes económicos, cuales son los objetivos deseables que permiten la aceleración del crecimiento económico. El Estado actúa a través de la política de crédito, el gasto público, las inversiones, las incitaciones a los mecanismos de mercado, etc.

Es obligatoria para el sector público y voluntaria para el privado. Supone que se reconoce y mantiene la propiedad de los medios de producción. La producción se rige por el criterio de ganancia – lucro, privilegiando los consumos individuales. Se aplica en una economía capitalista con tanta mayor fuerza imperativa cuanto mayor sean los sectores nacionalizados.

### **2.3. Planificación Territorial**

La planificación territorial se entiende como una “herramienta dirigida a la ordenación del territorio sobre la base de un análisis técnico, un consenso ciudadano y un compromiso político. El objetivo es organizar la ocupación racional del suelo, respetando y garantizando un desarrollo humano sostenible”. Esa definición es entonces claramente distinta del sentido que tiene el término “ordenamiento territorial” utilizado en estos días en el tratamiento sobre la división y la organización administrativa y política del estado.

La importancia que la planificación tiene en el accionar del gobierno se sustenta en el concepto de desarrollo humano sostenible. Se trata entonces de satisfacer “las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, este es el objetivo planteado por dicha planificación. Se divide en dos tipos de planes, denominados: plan estructural y plan de implementación.

- a) *Plan Estructural*: en este concepto se introduce el término estructura territorial como parte consustancial del proceso planificador, no podemos olvidar que el territorio debe ser la “entrada”, el punto focal de la planificación territorial, en vista de sus potencialidades integrantes y relaciones. Eso implica que la estructura territorial, como la expresión de relaciones, y el diseño del territorio, como la forma de estas mismas, son medios dominantes para la calidad espacial y para el desarrollo sostenible. Ésta es la razón de llamar a este acercamiento particular no solamente planificación estratégica, sino también estructural.
- b) *Plan de Implementación*: el segundo tipo de planes está dirigido a la precisión y a la ejecución de ciertas políticas. Estos planes pueden ser de muy distintos contenidos, y se ejecutan mediante ordenanzas ó proyectos, así: precisar los criterios de diseño para la ejecución de una obra y sus alrededores, por ejemplo, la construcción de una nueva

carretera, diseñar los elementos principales para preparar partes del territorio para nuevas actividades, por ejemplo, infraestructura vial y espacios públicos para una expansión urbana, (Constitución 2008, 2008:5).

### **2.3.1. Planificación Territorial Participativa**

La planificación territorial participativa es un planteamiento integrado del desarrollo que trata de aumentar los ingresos y mejorar las condiciones de vida de los hogares rurales en las zonas prioritarias de desarrollo. Este planteamiento ha sido utilizado durante los últimos años en proyectos de reforma agraria sostenibles.

El punto de partida de este proceso es una comprensión clara de la situación, problemas y potenciales existentes en el plano local; luego, se formulan planes de desarrollo, como base para acceder a los recursos de las distintas instituciones locales e internacionales orientadas al desarrollo, incluidas las organizaciones populares.

### **2.4. Planificación Social**

Es el uso de las teorías y métodos de la planificación para mejorar los indicadores tomando en cuenta las diferentes escalas geográficas y los diferentes grupos sociales. La planificación social sigue siendo una herramienta útil para minimizar el grado de incertidumbre que tiene la aplicación de políticas públicas, especialmente cuando no existe información oportuna, válida y confiable, o cuando esta es sesgada y poco representativa, aún cuando es necesario revisar sus fundamentos teóricos con arreglo a los nuevos escenarios en los cuales le compete actuar.

Es el planteamiento de programas, proyectos y actividades en un tiempo determinado, comúnmente se programan a lo largo de un año, y sirve como fundamento para la asignación de los recursos financieros de la institución.

### **3. La Planificación Estratégica**

#### **3.1. Fundamentos teórico - conceptuales**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, en función de la misión, sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

La planificación estratégica como “el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas”, (Borrel, SD:1).

Planificación estratégica es “Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios”, (Ibarra, 2005:2).

Se entiende por planificación estratégica el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para que se enmarquen en el Plan Estratégico Institucional. Se constituye en una guía general para el cumplimiento de las funciones asignadas, por medio de la ejecución de programas.

Es un programa general de trabajo, que contiene el marco de orientación, que expone en el largo plazo los lineamientos y directrices para cumplir la misión de la institución, fija la visión, los objetivos estratégicos y operativos que enmarcan el desarrollo de programas y proyectos. Permite la sustentación del Plan Operativo Anual (en adelante POA) institucional.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos), “que hacer” (estrategias), la planificación estratégica busca concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Se tienen cuatro puntos de vista sobre la planeación estratégica:

- *Primero:* la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, lo que significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionado con una decisión real que se tomará en el presente. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- *Segundo:* 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 implantación de las estrategias. Es un proceso que decide de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. Es sistemática ya que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Es un proceso continuo especialmente en cuanto la formulación de estrategias. La planeación debe efectuarse en forma continuada y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.
- *Tercero:* la planeación estratégica es una actitud, es una forma de vida, representa un proceso mental, es un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.
- *Cuarto:* un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y planes operativos con presupuesto a corto plazo.

Las principales características de los modelos conceptuales de la Planeación Estratégica son:

*Premisas de Planeación.* Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación. Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.

Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos –pasados, presentes y futuros–, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

*Formulación de planes.* En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la institución en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la institución a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las empresas más avanzadas en cuanto

a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **3.1.1. Implementación y Revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **3.1.2. Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión**

Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso al que sirve y del tema de la información.



En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **3.2. Elementos de la Planeación Estratégica**

A continuación se desarrollan los elementos fundamentales de la planeación estratégica:

#### **3.2.1. Visión**

La visión es la perspectiva de mediano y largo plazo que tiene la institución. Es hablar del futuro deseado y del horizonte al que se anhela llegar.

Es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la organización esté dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une el presente y el futuro. Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, la visión es la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

#### **3.2.2. Misión**

Uno de los aspectos más importantes y de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la declaración de la misión, es decir un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de acción. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender la manera que se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por lo que, el enfoque de la misión es interno.

Expresa la razón de existir de una organización, identifica lo que se hace, por qué lo hace y para quién lo hace. Está basada en la ley de creación de la institución. "Es la definición de la razón de ser de la organización", (Mintzberg, 1997:SD).

Es esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

### **3.2.3. Análisis Organizacional Interno a través de la técnica FODA**

El FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una institución, un proyecto, sistema o situación específica.

Es una técnica ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias a seguir. La matriz FODA conduce a cuatro tipos de estrategias:

El análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas se constituyen en las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica los recursos (humanos, financieros, materiales máquinas, equipos, materias primas, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la institución, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del

desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas.

La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Se estudia el entorno y el primer punto es determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la institución. Esto reviste implicaciones económicas para la reformulación de una estrategia. Las instituciones están obligadas a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la institución, que pueden ser modificadas mediante su acción social de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de control. Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo de gobierno o futuro gobierno y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la institución.

#### **3.2.4. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias**

**La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La

organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

**La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

**La estrategia DO.** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

#### **4. La Planificación Operativa**

Es un instrumento de programación, que se constituye en la guía general para el cumplimiento de los objetivos operativos, por medio de la ejecución de programas, proyectos y el desarrollo de actividades.

Los componentes del POA son: programas, proyectos y actividades, estimación de recursos financieros, designación de responsables, y cronograma de actividades. Es el establecimiento de los recursos necesarios para la producción de determinados resultados.

##### **4.1. Elementos de la planificación operativa**

*La planificación operativa es un proceso:* Es una actividad continua y flexible que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios,

actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

*Preparatorio de un conjunto de decisiones:* Las decisiones deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan operativo (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.

*Planificar es una forma de tomar decisiones:* Su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

*Decisiones para la acción:* La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, (lo que parece ser ignorado por muchos "elaboradores" de planes y proyectos). Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, o lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes para... elaborar planes. Documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos por más de media docena de personas. Esto ha conducido a que haya un superávit de planes y un déficit de ejecución.

*Futura, la planificación es siempre una actividad que concierne al futuro:* Ya sea que la consideremos como función administrativa o bien, se le considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una "situación objetivo".

*Dirigido al logro de objetivos:* Planificar, como ya lo dijimos reiteradamente es prever, "hacer algo", pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, o difícilmente realizable. "aquello" que se ha de hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

*Por medios preferibles:* Se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un input de recursos disponibles. Desde un punto de vista más estrictamente técnico/operativo, este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

#### **4.2. El Plan Operativo, Programas y Proyectos**

Todo plan operativo se traduce a programas y proyectos. Si bien estos términos en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, dentro de la jerga de la planificación se utilizan con alcances muy diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Un plan operativo hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados por un conjunto de programas.

Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

### **4.3. Tipos de planes operativos**

#### **4.3.1. Según su clase**

- a) Objetivos, como planes en cuanto a qué tienen que ver con las utilidades futuras;
- b) Políticas, señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente, usar su iniciativa y juicio;
- c) Procedimientos, se necesita escoger y poner en práctica un curso específico de acción, de acuerdo con la política establecida;
- d) Programas, están constituidos por objetivos, políticas, procedimientos y métodos dispuestos y diseñados de manera tal, que suministren cursos de acción para alcanzar una meta.

#### **4.3.2. Según sus fines**

- a) Planes de operación o trabajo, son los destinados a producir los efectos que se buscaban en las operaciones actuales;
- b) Planes correctivos, se usan para proporcionar una acción que mejore una parte del plan.

#### **4.3.3. Según su utilidad**

- a) Se agrupan en los planes que se utilizan una sola vez y los que se repiten. Los primeros están concebidos y destinados a alcanzar una meta determinada y luego se descartan.

### **4.4. Dinámica de la planeación operativa**

Consiste en iniciar el estudio que tiene como fin manejar, hacer, actuar, operar o funcionar su proceso mecánico a través de implantar, integrar, ejecutar y controlar.

### **4.5. Importancia de la planeación operativa**

- a) La eficiencia del orden, para evitar la improvisación;
- b) Se hacen planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse;
- c) Los planes se detallan para que puedan ser realizados integral y eficazmente;
- d) Todo plan, tiende a ser económico;
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo.

#### 4.6. Necesidad de planear

La necesidad de planear estratégicamente, se deriva de que toda empresa o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios. Estos cambios son:

- a) Cambio Tecnológico;
- b) Productividad;
- c) Cambios políticos y gubernamentales;
- d) Cambios en el grado y carácter de la competencia;
- e) Cambio en las actitudes o normas sociales;
- f) Cambios de actitud económica;
- g) La empresa se desarrolla en un ambiente de cambios acelerados;
- h) Debemos planear para el futuro incierto;
- i) Debemos planear en un medio de revoluciones concurrentes;
- j) La vida económica de decisiones gerenciales, se está acordando, en tanto que el grado de compromiso se acrecienta;
- k) El tamaño y complejidad de las organizaciones, requiere una organización para una mejor coordinación y control;
- l) Un gerente, debe hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían;
- m) Los buenos resultados, provienen de una buena planeación.

#### 4.7. Propósito de la planeación operativa

- a) Debe determinar lo que debemos hacer ahora para estar en una situación satisfactoria mañana;
  - La planeación no se relaciona con unas decisiones futuras, sino con el impacto futuro de presentes decisiones;
  - En la planeación, debe trabajarse con el respaldo de los objetivos para determinar lo que debe realizarse para alcanzar esos mismos objetivos a una fecha específica.
- b) La planeación no intenta eliminar el riesgo;
- c) Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes;
- d) Intenta prevenir crisis por aparecer;



- e) Establece un proceso de planeación.

#### **4.8. Proceso de planeación operativa**

- a) Siendo la planeación un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo los pasos y en cuánto tiempo; su proceso comienza con una minuciosa investigación de los hechos presentes, pasados y una estimulación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la institución, para que con base en toda esa información, se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán coordinarse, antes de fijar los objetivos como segunda etapa del proceso de planeación;
- b) La determinación de los objetivos, es fundamental; ya que obteniendo claridad y precisión en éste concepto, los demás pasos se facilitan notablemente;
- c) La elaboración de cursos de acción para alcanzar los objetivos fijados, cada uno de los cursos alternativos contendrá sus políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

#### **4.9. Instrumentos de la Planificación Operativa**

En el caso de la planificación operativa del Sector Público en Guatemala, la Dirección Técnica del Presupuesto, del Ministerio de Finanzas Públicas, ha diseñado y oficializado los instrumentos para sistematizar el POA, e ingresar al Sistema de Contabilidad Integrada, la información y datos oficiales relacionados con la programación de metas físicas y de inversión. Dichos instrumentos son codificados así: DTP1, DTP2, DTP3, DTP4 Y DTP5. A través de los cuales se elaboran los reportes mensuales (Ver Anexos).

### **5. Relación entre la Planificación Estratégica y Operativa**

La planificación estratégica es el proceso por el cual lo dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. El plan estratégico se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de la

gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). (Sallenave, 1991:SD).

La Planificación Estratégica plantea el marco general de actuación de una institución, en el mediano y largo plazo, está basada en la visión institucional, es de carácter general o sea que no es específica para una persona o un equipo que en ese momento tienen la responsabilidad de dirigir la institución, sino se basa en la misión institucional y lo que debe hacer para llegar a alcanzar su Visión. Significa que sobrepasa el periodo de trabajo de un jefe, se enmarca en la institución.

La planificación operativa se desprende de la planificación estratégica, es anual, está conformada por objetivos operativos planteados a alcanzar en un año de trabajo, o sea en el corto plazo. Estos objetivos establecen en términos específicos, lo que se desea obtener en un plazo determinado, con una medición de tipo cuantitativo. Deben ser necesarios y suficientes para alcanzar los objetivos estratégicos.

El plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico – operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan Estratégico, los que se desglosan a nivel de actividades y a partir de ellas establecer la secuencia de ejecución, la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc., y la preparación del documento denominado POA, (Ovando, 1991:SD).

## **CAPÍTULO II**

# **CONTEXTO HISTÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA**

### **1. Origen de la Planificación en el Sector Público de Guatemala**

El tema de la planificación en Guatemala data del año 1954, cuando fue creado el Consejo Nacional de Planificación Económica y su Secretaría General, auspiciado por el Banco Mundial, el cual ejerció una marcada influencia en las decisiones gubernamentales después de la contrarrevolución orquestada por la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos, -CIA-. El trabajo que realizaba el Consejo Nacional de Planificación Económica era fundamental en la toma de decisiones sobre la política pública del país. No obstante, haberse creado el Consejo de Planificación de forma impuesta del exterior, fue adquiriendo con los años, mayores capacidades técnicas y de conocimiento que consolidaron una institución competente y punto de referencia en el andamiaje gubernamental. Por lo que la planificación tenía una importancia de primer orden.

Actualmente, en la estructura gubernamental se mantiene la Secretaría General con el nombre de Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, como la entidad responsable de la temática de planificación, cuya función básica, de acuerdo a su base legal<sup>2</sup>, es una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República y el órgano de planificación del Estado. Entre su ámbito de acción tiene la coordinación y facilitación de las políticas, planes, programas y proyectos participativos dentro del Sistema de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, la coordinación y facilitación de las políticas globales y sectoriales y su articulación en los niveles territoriales y la coordinación y facilitación de las políticas y programas de cooperación internacional.

A SEGEPLAN le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos, por lo que ha sido la entidad responsable de estructurar los planes de gobierno, tanto de corto, mediano y largo plazo. Así como, del seguimiento, monitoreo y evaluación de la ejecución de dichos planes estatales.

---

<sup>2</sup> Artículo número 14 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto número 114-97 del Congreso de la República, de fecha 13 de noviembre de 1997.

Para hacer operativa su naturaleza, la SEGEPLAN tiene dos ámbitos de planificación y programación: el global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.

Misión de SEGEPLAN: "somos el equipo responsable de facilitar el desarrollo nacional a través de la orientación del proceso descentralizado de planificación y programación de la inversión pública, de la gestión, negociación y seguimiento de la cooperación internacional y de la recolección, análisis e interpretación de información relevante al servicio del Presidente de la República y de quienes en el Organismo Ejecutivo toman decisiones y formulan políticas".

Visión de SEGEPLAN: "somos una institución facilitadora de procesos y articuladora de políticas para orientar el desarrollo nacional y contribuir a mejorar de manera sostenible la calidad de vida de la población guatemalteca".

Desde el año 1945 en Guatemala se elaboraron varios planes de gobierno los cuales estaban enfocados de acuerdo a las prioridades que en ese momento se tenían, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

### **1.1. Plan Gobernador de la ciudad de Guatemala (1945)**

Elaborado en el año 1945, en atención a las demandas del sistema vial. En este año se aprobó la Constitución de la República de Guatemala, se estableció la autonomía de los tres poderes del Estado, se dio la creación del Departamento de Educación Rural, lo que produjo un incremento en la cultura general en todos los niveles educativos, se logró un aumento en el sueldo de los maestros y se facilitó la impresión de libros a través de la fundación de la editorial del Ministerio de Educación entre muchas otras obras.

La función del Estado, en esta época, fundamentalmente era fomentar, entre otras actividades financieras las de carácter crediticio, ya que la banca en ese momento, se basaba en una política dirigida a atender las legítimas necesidades económicas del país.

## **1.2. Primer Plan Nacional de Desarrollo Económico (1955-1960)**

El Consejo Nacional de Planificación Económica, el Departamento de Estudios del Banco de Guatemala y una misión de expertos del Banco Mundial, elaboraron el primer Plan de Desarrollo Económico de Guatemala para el período 1955-1960.

Este plan pretendía alcanzar un crecimiento del producto interno bruto del 5% anual, con una inversión pública de 250.7 millones de quetzales en 5 años y una inversión privada en 300 millones de quetzales, en el mismo tiempo.

Este plan fue financiado en un 59% con recursos nacionales, en un 26% con recursos de cooperación externa y un 15% con otras fuentes. El gobierno logró ejecutar el 81.2% de lo previsto, dando énfasis al transporte y comunicaciones. Un proyecto importante que se ejecutó en esta época fue El Trébol, en la ciudad de Guatemala, así como carreteras importantes como la del Atlántico, la Carretera Interamericana y la Carretera del Pacífico, también se construyeron carreteras secundarias.

El plan fue elaborado bajo un modelo netamente tradicional, de gabinete y con un equipo técnico constituido por especialistas sectoriales.

## **1.3. Segundo Plan de Desarrollo Económico Nacional (1961-1964)**

El plan ascendió a un monto de Q.170.5 millones, el cual tuvo como objetivo promover el crecimiento anual del producto interno bruto en un 2.5%, equivalente a la tasa histórica de crecimiento de la población, conforme el censo de 1950.

Contempló la ejecución de lo que había quedado pendiente del plan anterior, es decir, del Primer Plan de Desarrollo Económico.

El financiamiento del plan se efectuó en un 74% con recursos propios y en un 26% con recursos externos, es decir con préstamos y donaciones.

Este plan únicamente se ejecutó en un 63.9% de la inversión prevista en el Plan de 4 años, habiendo quedado importantes obras programadas sin ejecución y que seguramente se esperaría un nuevo plan para ejecutar las obras.

#### **1.4. Plan Regulador de la Municipalidad de Guatemala (1965)**

Período del presidente de la República de Guatemala, General Enrique Peralta Azurdía. En el contexto nacional se impulsaron proyectos de infraestructura. Se dio atención al problema educativo del país, se construyeron numerosos edificios escolares, muchas veces en plan tripartito se echó a andar la operación Escuela, con bastante vigor. Se promulgó una nueva constitución en el año 1965, por medio de una Asamblea Constituyente, se redujo el período presidencial de seis a cuatro años, fueron decretados el Código Civil, el Código Procesal Civil y Mercantil, Ley de Emisión del Pensamiento y la Ley del Orden Público, entre otros. La municipalidad capitalina, aun en 2007, promulgaba este plan que norma la construcción de viviendas, otorgamiento de licencias de construcción y dio inicio a primeros reglamentos de urbanización.

#### **1.5. El Plan Nacional de Desarrollo (1971-1975)**

Se caracterizó por un minucioso trabajo de descripción y análisis de la situación económica y social del país. Descripción técnica que fundamentó una decisión política trascendental: la reforma del aparato estatal para constituir al Estado como el ente promotor del desarrollo nacional. Este Plan Nacional planteó la urgente necesidad de afianzar el desarrollo del país por medio del apoyo decidido a los sectores agrícola, industrial, turístico y el mejor aprovechamiento de la actividad minera y petrolera.

Fue en este momento cuando se crearon los denominados Sectores Públicos, que eran modelos de coordinación de las instituciones en algún ramo de la actividad pública. Así se creó el Sector Público en Salud y el Sector Público Agrícola, SPA, Este último fue el que tuvo mayor capacidad institucional al crearse la Dirección General de Servicios Agrícolas, DIGESA, dentro del Ministerio de Agricultura; el Banco de Desarrollo Agrícola, BANDESA; el Instituto Nacional de Comercialización Agrícola, INDECA; e integrarse el Instituto de Transformación Agraria, INTA, creado anteriormente. Dos años más tarde fue fundado el Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, ICTA. El Ministro de Agricultura era el encargado de coordinar y dirigir al SPA.

El gobierno de Álvaro Arzú, en los años 90, implementó las políticas de ajuste estructural por mandato nuevamente, de instituciones como el Banco Mundial y destruyó toda esta plataforma que había sido construida durante décadas. Usaron como justificación la existencia de prácticas corruptas y de procedimientos ineficientes dentro de las instituciones para dismantelar el Sector Público Agrícola. La forma lógica de proceder hubiera sido sanear la instituciones en lugar de cerrarlas, pues la consecuencia directa la sufrieron los productores agrícolas nacionales, principalmente los medianos y pequeños.

### **1.6. Programa del Gobierno de la República, Álvaro Arzú Irigoyen (1996-2000).**

Es en este período de gobierno en el cual se da especial énfasis a la planificación estratégica y operativa, lo cual quedó evidenciado en el Plan de Gobierno del período 1996-2000. En el esquema de acción gubernamental de este gobierno, se presentaron los siguientes ejes:

La Estrategia de Desarrollo Integral, Sostenido y Sustentable:

- a) Compromiso Político con la Libertad para construir la Paz, la Democracia y la Justicia;
  - Convivencia Democrática;
  - Estado de Derecho y Seguridad Jurídica;
  - Unidad en la Diversidad;
  - Modernización, Descentralización y Desconcentración del Sector Público.
  
- b) Compromiso Social con el Desarrollo Humano Integral;
  - Educación y Cultura para el Trabajo, la Convivencia y la Paz;
  - Población Sana;
  - Protección y Mejora del Medio Ambiente;
  - País de Propietarios.
  
- c) Compromiso Económico con la Inversión Productiva.
  - Reglas Generales Positivas Claras y Estables;
  - Inversión para Producir y Vivir Mejor;
  - Infraestructura Nacional y Desarrollo Local;
  - Derechos del Consumidor, Competencia y Competitividad.

Para cada eje temático se elaboraron políticas y lineamientos de acción. Se inició a trabajar con base en los indicadores principales para cada sector.

## **2. Marco Normativo de la Planificación en Guatemala**

Para desarrollar el proceso de planificación a nivel nacional se cuenta con un marco normativo que tiene como propósito estandarizar el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de los planes sectoriales e institucionales. Asimismo, con el fin de ordenar y hacer eficiente el proceso de integración y armonización de los anteproyectos de planes sectoriales que elaboran los Ministerios y otras entidades estatales con los remitidos por los Consejos de Desarrollo.

Anualmente se emite un documento que norma oficialmente la elaboración del anteproyecto de presupuesto y su respectivo Plan Operativo, el cual es la guía técnica para dar cumplimiento a lo establecido en la ley sobre esta materia. En el año 2009 en el documento "Orientaciones Estratégicas de Política Pública y Normas Técnicas para la Formulación de Presupuesto" del Ministerio de Finanzas Públicas se establecieron normas generales como las siguientes:

- a) Los rectores sectoriales deben formular sus políticas y planificar sus acciones en el marco de un plan sectorial con expresión territorial, alineado a la Política General de Gobierno, salvaguardando los intereses del Estado;
- b) Todas las instituciones públicas que tengan funciones relacionadas con el o los ramos de cada Ministerio forman parte del sector o los sectores correspondientes y están obligadas a coordinar con el rector sectorial. (Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto 114-97. Artículo 23).
- c) Partiendo de la planificación estratégica sectorial, las entidades de la administración central, descentralizadas y autónomas, deben formular su plan estratégico institucional y será la base de su presupuesto multianual;
- d) En el proceso de planificación, se deben considerar las bases constitucionales y políticas relacionadas a su naturaleza;
- e) El proceso de planificación debe estar orientado a resultados sobre la base de una adecuada definición de productos;
- f) En el proceso de planificación se debe observar los ejes transversales definidos en el Plan de Gobierno;



- g) Todas las instituciones deben elaborar su POA institucional que constituye la concretización de su Plan Estratégico y que será la base de su presupuesto anual;
- h) Las acciones planteadas en el POA no deben mantener ni acentuar situaciones discriminatorias hacia las mujeres, pueblos indígenas, adulto mayor, juventud, niñez y personas con discapacidad y debe favorecer a crear medidas específicas que contribuyan a lograr la equidad e igualdad;
- i) El POA debe armonizar con lo expresado en los Planes de Desarrollo Departamentales - PDD- y los Planes de Desarrollo Municipal -PDM-;
- j) En el POA institucional se programan actividades que aportan sustancialmente al logro de los objetivos y metas institucionales;
- k) El POA debe contener todas las acciones de la institución y su financiamiento.
- l) El contenido mínimo del documento del POA;
- m) El responsable de la integración del Plan Estratégico y el POA institucional, será la Dirección o Unidad de Planificación en coordinación con la Unidad Financiera;
- n) Los instrumentos operativos oficiales que facilitan el ingreso del POA al Sistema de Contabilidad Integrado -SICOIN- son los formularios DTP1 al DTP5, que no constituyen el proceso de planificación operativa ni el documento narrativo;
- o) Se establece una fecha específica para la presentación del POA institucional a la SEGEPLAN, con base a los lineamientos que establece esta institución;
- p) La SEGEPLAN brinda asistencia técnica a las instituciones que lo solicitan para el proceso de formulación del Plan Estratégico y para el POA;
- q) La SEGEPLAN verifica que la información ingresada al SICOIN sea congruente con la información presentada en el POA institucional entregado a esa institución;
- r) Las instituciones deben presentar a la SEGEPLAN informes cuatrimestrales de seguimiento físico-financiero de los programas y proyectos en forma comparativa con lo programado, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto (Decreto 101-976) y su Reglamento (Acuerdo 240-98).

## **2.1. Bases Constitucionales y Política del proceso de Planificación Nacional**

- a) Constitución Política de la República de Guatemala;

- b) Políticas y compromisos de Estado como: Los Acuerdos de Paz, Las Metas y Objetivos de Desarrollo del Milenio, y Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-;
- c) Compromisos internacionales;
- d) Prioridades y orientaciones definidas a través del Plan de Gobierno.

El POA, se desarrolla tomando en consideración lo que legalmente está establecido en los documentos siguientes:

- *Constitución Política de la República de Guatemala, artículo 134, inciso b)*: indica que todas las entidades públicas tienen la obligación de “mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado y coordinar su política institucional con la Política General del Gobierno”.
- *Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97, artículo 14*: indica que se debe elaborar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público, con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales. Se prepara conjuntamente con el Ministerio de Finanzas, de acuerdo con la Política General del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual.
- *Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101- 97, artículo 8: articulación Plan – Presupuesto*: los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales.
- *Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101- 97, artículo 21, sección II*: Presentación de anteproyectos: para los fines que establece esta ley, y con el objeto de integrar el presupuesto consolidado del sector público, los Organismos del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas, deberán presentar al Ministerio de Finanzas Públicas, en la

forma y en el lazo que se fije en el reglamento, sus anteproyectos de presupuesto, adjuntando sus respectivos planes operativos.

- *Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 240-98, capítulo IV. artículo 16:* Fecha de presentación de los anteproyectos de presupuesto: los anteproyectos de presupuestos a los que se refiere el artículo 21 de la Ley, deben presentarse al Ministerio de Finanzas Públicas ... “debiéndose acompañar el respectivo Plan Operativo Anual, elaborado conforme los lineamientos que emita la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### **3. Tipos de Planificación implementadas en el Sector Público de Guatemala**

#### **3.1. Planificación Global (Plan Nacional)**

El proceso de planificación global del gobierno de Guatemala está a cargo de SEGEPLAN, quien es el ente rector en esta materia, en coordinación estrecha con el Ministerio de Finanzas Públicas, la Contraloría General de Cuentas y todas las entidades de la administración central, descentralizadas y autónomas.

El actual gobierno de Guatemala, elegido para el período 2008-2012, presidido por el Ing. Álvaro Colom Caballeros, basa su planificación y actuación en los siguientes documentos:

##### a) Plan de Gobierno 2008-2012

Este documento constituye la orientación sustantiva del trabajo que desarrollará el gobierno en el período 2008-2012, en el cual se brindan las políticas para el desarrollo del país. El Plan de Gobierno se basa en ocho Ejes Transversales siguientes:

- Priorización de los más pobres;
- Equidad de Género;
- Inversión en la Infancia y niñez;
- Interculturalidad;

- Ética y Moral;
- Conservación del Medio Ambiente;
- Participación ciudadana;
- Respeto a los Derechos Humanos.

Las orientaciones generales de política de Gobierno se fundamentan en cuatro programas estratégicos y ocho políticas, que delinear el marco de gestión 2008-2012:

**Cuadro 1. Programas estratégicos y políticas gestión 2008-2012**

No.	Programa Estratégico	Política
1	Solidaridad, Lealtad Humana.	Desarrollo Social, Desarrollo Municipal.
2	Gobernabilidad, Lealtad Cívica	Seguridad y Estado de Derecho, Desarrollo Democrático, Legislativa.
3	Productividad, Lealtad Económica.	Desarrollo Económico, Gestión de Riegos, Prevención y Atención de Desastres.
4	Regionalidad, Lealtad de Vecino.	Relaciones Exteriores.

Fuente: Elaboración propia, 2009.

- b) Programa Nacional de Emergencia y Recuperación Económica;
- c) Políticas y Planes Estratégicos institucionales vigentes;
- d) El Acuerdo Nacional para la Seguridad y Justicia.

El Acuerdo Nacional para la Seguridad y Justicia fue suscrito, en el mes de abril de 2009, entre los tres poderes del Estado de Guatemala, Organismo Ejecutivo, Legislativo y Judicial; y el Ministerio Público. Este Acuerdo contiene 101 compromisos, para los cuales se trazó una Hoja de Ruta, cronograma, que incluye tiempo, recursos y responsables de llevar a cabo los compromisos asumidos, en el corto, mediano y largo plazo.

### 3.2. Planificación Sectorial

Los planes sectoriales se elaboran en la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Las instituciones que fungen como rectores sectoriales deben formular sus políticas y planificar sus acciones en el marco de un plan sectorial con expresión territorial, alineado a la Política General de Gobierno, salvaguardando los intereses del Estado.

Todas las instituciones públicas que formen parte de un sector están obligadas a coordinar con el rector sectorial, por lo que deben formular los respectivos planes en correspondencia con las políticas y prioridades establecidas por el rector sectorial. Partiendo de la planificación estratégica sectorial, se formula el plan estratégico institucional y este será la base para el presupuesto multianual.

### **3.3. Planificación Institucional**

Las entidades de la administración central, descentralizadas y autónomas, instituciones del Organismo Ejecutivo están obligadas a elaborar sus planes institucionales, POA, como base para los Anteproyectos de Presupuesto que anualmente se presentan a la DTP, del Ministerio de Finanzas, con base a lo que dicta la Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento, y la Ley de la Contraloría General de Cuentas.

### **3.4. Planificación Estratégica**

Las instituciones del Organismo Ejecutivo también deben elaborar su Plan Estratégico multianual, a efecto de contar con lineamientos generales institucionales que sirvan de orientación para la elaboración de los planes operativos anuales. Partiendo de la planificación estratégica sectorial, las entidades de la administración central, descentralizadas y autónomas, deben formular su plan estratégico institucional, el cual será la base de su presupuesto multianual.

### **3.5. Planificación Operativa**

Se elabora el POA de cada institución, como fundamento para la elaboración del anteproyecto de presupuesto institucional, el cual a su vez constituye la concretización del Plan Estratégico de cada entidad. Este plan contiene los programas y proyectos que se propone realizar cada institución en un determinado período fiscal. El POA debe considerar lo expresado en los planes de desarrollo departamentales y en los planes de desarrollo municipales, debe contener todas las acciones de la institución y las modalidades de financiamiento para su ejecución.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, entre sus funciones tiene la responsabilidad de estandarizar el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de los planes

sectoriales e institucionales. Así como, ordenar y hacer eficiente el proceso de integración y armonización de los anteproyectos de planes sectoriales de los Ministerios y otras entidades estatales con los remitidos por los Consejos de Desarrollo.

## **CAPÍTULO III**

### **CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL MINISTERIO PÚBLICO GUATEMALTECO**

#### **1. Origen del Ministerio Público**

La consolidación del Ministerio Público con sus funciones actuales, tiene sus orígenes en el Código Procesal Penal, Decreto No. 51-92 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas, con la finalidad de hacer más viable la administración de justicia penal al eliminar un sistema inquisitivo e introducir un sistema acusatorio; orientado por los principios de oralidad, publicidad del juicio, inmediación judicial, concentración de la prueba y un sistema libre aunque controlado para valorar dicha prueba y con la designación del Ministerio Público como institución con independencia para el ejercicio de la acción penal y la dirección de la investigación de los delitos de acción pública.

La necesidad de impulsar reformas en el Sector Justicia, motivó al Congreso de la República de esa época a aprovechar la Reforma Constitucional de 1993, para consagrar como principio constitucional lo contenido en el nuevo Código Procesal Penal y así modificar el Artículo 251 de la Constitución Política de la República.

Como resultado de la Consulta Popular realizada el 30 de enero de 1994, se aprobaron las reformas a la Carta Magna, el 30 de marzo de 1994, entre ellas las modificaciones a los artículos 251 y 252 que se refieren a la organización y funcionamiento del Ministerio Público, que previo a las reformas constitucionales se encontraba integrado a la Procuraduría General de la Nación.

De esa manera, la Carta Magna en su capítulo VI, Ministerio Público y Procuraduría General de la Nación, artículo 251, establece que "El Ministerio Público es una Institución auxiliar de la administración pública y de los tribunales de justicia con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país".

En mayo de 1994, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto No. 40-94, Ley Orgánica del Ministerio Público, que la define como una institución que promueve la persecución

penal, dirige la investigación de los delitos de acción pública y vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Este decreto entró en vigencia a partir del 13 de mayo de 1994.

## **2. Origen de la Planificación en el Ministerio Público**

### **2.1. Estructura de la Unidad Administrativa responsable de la Planificación**

En 1994, año de creación del Ministerio Público, el primer Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, Lic. Ramsés Cuestas Gómez, propuso la creación de una Unidad de Planificación, como asesora del despacho superior.

Sin embargo, fue hasta el año 1995 por medio del Acuerdo No.11-95, de fecha 4 de julio de 1995, que se aprobó el Manual de Organización y Funciones y se creó la Unidad de Planificación, efectivamente como unidad asesora del Despacho del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público.

En ese mismo año y debido a la inminente necesidad de planificar el desarrollo de las actividades institucionales, se integró a la Unidad de Planificación un equipo de profesionales de diversas disciplinas, organizados en cuatro departamentos: de Informática, de Evaluación y Control, de Programación y de Análisis.

Esta unidad desarrolló un rol muy importante en la estructuración de este nuevo ministerio, tuvo a su cargo la planificación de la estructura de toda la institución, tanto de las unidades de carácter administrativo – financiero, como de la estructura de las áreas sustantivas de Fiscalía e Investigación. Funcionalmente estaba integrado por tres departamentos, no obstante que nominalmente se había creado con cuatro, ya que el Departamento de Análisis se fusionó con el Departamento de Programación, que estaba encargado del tema de planificación. Entre sus funciones, tuvo la responsabilidad de formular el primer Plan Estratégico de mediano plazo para el período 1996-2000.

La Unidad de Planificación fue reestructurada, con base en el Acuerdo No. 60-96 de fecha 1 de agosto de 1996, en la administración del Lic. Héctor Hugo Pérez Aguilera, por medio del cual se



creó el Departamento de Organización y Métodos y la Sección de Cooperación Técnica, ambas pasaron a formar parte de la Unidad de Planificación.

Es importante hacer notar que la Unidad de Planificación se constituyó en una unidad asesora del Fiscal General desde su creación, en el año 1995, hasta el año 2004.

En diciembre de 2003 fue creada la Secretaría de Análisis y Planificación Estratégica, según acuerdo número 44-2003, de fecha 29 de diciembre de 2003. Los departamentos de Cooperación, Informática y Desarrollo Institucional (antes Departamento de Organización y Métodos), fueron separados de la Unidad de Planificación, y pasaron a formar parte de la Secretaría de Análisis y Planificación Estratégica. Hasta el mes de agosto del 2006 el tema de la planificación estuvo a cargo de esta secretaría, en la que estaba ubicado el Departamento de Planificación.

Sin embargo, en el año 2006 fue cambiada nuevamente la estructura administrativa, creándose la Dirección de Análisis y Planificación, en sustitución de la Secretaría de Análisis y Planificación, por lo que el Departamento de Planificación, pasó a ser un Departamento de la Dirección de Análisis y Planificación, que a su vez pasó a ser una dependencia de la Jefatura Administrativa.

Este cambio de ubicación del Departamento de Planificación en la estructura organizativa, presupone una condición diferente de este departamento, que pasa a ser una unidad de carácter técnico y operativo, perdiendo su papel de asesor del despacho del Fiscal General.

A continuación se presenta la secuencia cronológica de los cambios en la unidad administrativa responsable del tema de planificación:

**Cuadro 2. Cambios en la estructura organizativa de la Unidad de Planificación del MP**

<b>Periodo de Administración</b>	<b>Fiscal General</b>	<b>Ubicación y Estructura Organizativa del Departamento de Planificación</b>
mayo - diciembre 1994	Lic. Ramsés Cuestas Gómez.	Despacho Fiscal General/asesoría en planificación.
1994 -1995	Lic. Ramsés Cuestas Gómez.	Despacho Fiscal General/ Unidad de Planificación: departamento de informática, departamento de Evaluación y Control, Departamento de Programación, y Departamento de Análisis.
1996 - 1997	Lic. Héctor Hugo Pérez Aguilera.	Despacho Fiscal General/Unidad de Planificación: Departamento de Organización y Métodos, Sección de Cooperación Técnica, (y funcionalmente el Departamento de Evaluación y Control).
1998 - 2001	Lic. Adolfo González Rodas.	Despacho Fiscal General/ Unidad de Planificación: Departamento de Organización y Métodos, Departamento de Informática, Sección de Proyectos, (funcionalmente era el Departamento de Evaluación y Control), y Sección de Cooperación Técnica.
2002 - 2003	Lic. Carlos David de León Argueta.	Despacho Fiscal General/Unidad de Planificación <sup>3</sup> : Departamento de Organización y Métodos, Departamento de Informática, Sección de Proyectos, (funcionalmente era el Departamento de Evaluación y Control) y Sección de Cooperación Técnica.
2004 - 2005	Lic. Juan Luis Florido Solís.	Despacho Fiscal General/Secretaría de Análisis y Planificación Estratégica: Departamento de Planificación.
2006-2007	Lic. Juan Luis Florido Solís.	Despacho Fiscal General/Jefatura Administrativa/Dirección de Análisis y Planificación/ Departamento de Planificación.
2008-2009	Lic. José Amílcar Velásquez Zárate.	Despacho Fiscal General/Jefatura Administrativa/Dirección de Análisis y Planificación/ Departamento de Planificación.

Fuente: Memorias de Labores del Ministerio Público años 1995-2008. Plan Operativo Anual del Ministerio Público año 2009.

<sup>3</sup> Se creó la Secretaría de Análisis y Planificación Estratégica, según Acuerdo del Fiscal General No. 44-2003, de fecha 29 de diciembre de 2003.

## **2.2. Elaboración de Planes Estratégicos**

*En el año 1995, administración del Lic. Ramsés Cuestas Gómez, se elaboró el Plan Estratégico 1996-2000.*

*En el año 1997, administración del Lic. Héctor Hugo Pérez Aguilera, se realizó una reformulación del Plan Estratégico 1996-2000, para el trienio 1998-2000.*

*En el año 2000, administración del Lic. Adolfo González Rodas, se elaboró el Plan Estratégico 2001-2005.*

*En el año 2005, administración del Lic. Juan Luis Florido Solís, se elaboró el Plan Estratégico 2006-2010, actualmente en vigencia.*

El Plan Estratégico es quinquenal por lo que rebasa el período de tiempo de trabajo de la autoridad superior, ya que el Fiscal General es nombrado para un período de cuatro años, por lo cual se mantiene la premisa que es un plan quinquenal de la institución y no de la autoridad de turno. No obstante el Plan Estratégico institucional puede tener cambios cuando asume un nuevo Fiscal General, por lo que podría cambiar con base a los lineamientos del despacho superior.

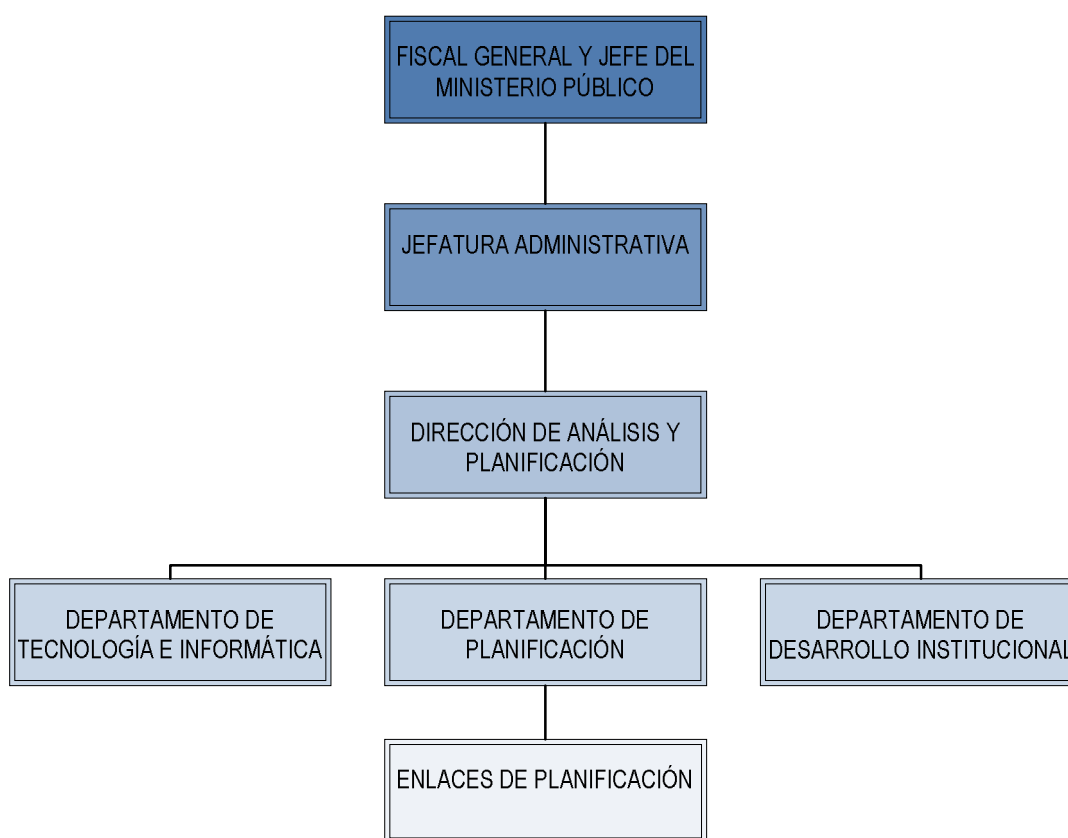
El Plan Estratégico institucional es el marco general para la elaboración de los Planes Operativos Anuales.

A partir de la creación del Ministerio Público, en el año 1994, se han elaborado 15 Planes Operativos Anuales, con base en los lineamientos técnicos de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas. También se elabora una versión que debe presentarse a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, con base en los lineamientos específicos que para este efecto emiten.

### 3. Sistema de Planificación actual, en el Ministerio Público

El sistema está integrado por el Departamento de Planificación, Dirección de Análisis y Planificación, Jefatura Administrativa, y Fiscalía General de la República y Jefatura del Ministerio Público; como involucrados directos en todo el proceso. Además se cuenta con la participación de los secretarios del Ministerio Público, los asesores del despacho del Fiscal General y los jefes de todas las dependencias de la institución.

**Gráfica 1. Estructura Actual del Sistema de Planificación del Ministerio Público**



Fuente: Memoria de Labores del Ministerio Público 2008.

Se ha dado especial relevancia a la participación de las dependencias que conforman el Ministerio Público, por lo que como parte de una iniciativa del Departamento de Planificación en el año 2009 se integró un grupo llamado "Enlaces de Planificación", conformado por representantes, en su mayoría de nivel técnico, de veintiséis dependencias del Ministerio Público. El rol que juegan los enlaces de planificación es muy importante ya que son el vínculo de carácter técnico entre las

dependencias que representan y el Departamento de Planificación, son los responsables de elaborar y enviar la información relacionada al tema de planificación, asistir a las capacitaciones sobre esta temática y realizar el monitoreo de las actividades planificadas en el marco del plan operativo anual.

El Departamento de Planificación cuenta con Manual de Organización y Funciones que enmarca las principales actividades sobre planificación, a cargo de las diferentes dependencias y con Manual de Normas y Procedimientos que establece el proceso para desarrollar las funciones más importantes del departamento como son: elaboración del Plan Estratégico, elaboración del POA, elaboración del Plan de Acción y elaboración de la Memoria Anual de Labores del ministerio.

### **3.1. Planificación Estratégica**

Los lineamientos emanan del despacho del Fiscal General y se trasladan, usualmente, de dos formas: a) directamente a la Dirección de Análisis y Planificación, b) por medio de la Jefatura Administrativa. La Dirección de Análisis y Planificación traslada estos lineamientos al Departamento de Planificación, quien es la unidad, de carácter técnico, que elabora el Plan Estratégico, gestiona su aprobación y lo presenta a las instancias correspondientes que la ley establece. Posteriormente a la entrada en vigencia del Plan Estratégico, el Departamento de Planificación es el responsable de su seguimiento y revisión, no obstante no se han realizado las revisiones anuales del mismo.

En la actual administración, del Lic. José Amílcar Velásquez Zárate, se emitió el documento "Plan de Trabajo 2008-2010", que contiene los lineamientos estratégicos emanados del despacho del Fiscal General y Jefe del Ministerio Público, para el período de trabajo que fue designado, por el Presidente de la República, del 31 de julio de 2008 al 17 de mayo de 2010.

El Plan Estratégico de la institución, ha sido revisado únicamente en gabinete, en las oficinas del Departamento de Planificación. El documento revisado es elevado al despacho del Fiscal General, por medio de la Dirección de Análisis y Planificación y de la Jefatura Administrativa, para su revisión y aprobación.

### **3.2. Planificación Operativa**

En el proceso de la Planificación Operativa del Ministerio Público intervienen veintiséis unidades de las tres áreas estratégicas que integran la institución: Fiscalía, Investigación y Capacitación, así como del área de apoyo Administración y Finanzas, quienes elaboran su POA con base en los lineamientos que emite anualmente el Departamento de Planificación.

El monitoreo y evaluación del POA se realiza en forma mensual, por cada unidad administrativa, utilizando formatos específicos para el efecto. Derivado de esta acción se elabora un informe de seguimiento del POA y posteriormente un informe general que se presenta a las autoridades.

Desde el punto de vista de la administración central, Ministerio de Finanzas Públicas, para la programación el monitoreo y evaluación del POA, se utilizan los formularios de la DTP, titulados "DTP 1" al "DTP 5".

Para la parte correspondiente al seguimiento del presupuesto se utilizan los formularios DTP 6 al DTP 20, los cuales se elaboran bajo la responsabilidad de la Dirección Financiera del Ministerio Público, puntualmente en el Departamento de Presupuesto.

Para el monitoreo y evaluación mensual de las Metas institucionales, se utiliza el formato "DTP 4", en el SICOIN. Por medio del cual se lleva un control de las metas anuales y el acumulado en forma mensual, actividad que está a cargo del Departamento de Planificación, quien es el responsable de ingresar el avance de las metas de los programas institucionales, con base a lo que reportan las dependencias involucradas del Ministerio Público.

Además, se lleva el monitoreo desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo en formatos específicos del Departamento de Planificación, por medio de los cuales las dependencias del Ministerio Público reportan mensualmente el avance de sus actividades, incluidas tanto en proyectos como programas del POA (Ver Anexos).

El POA está enmarcado en el Plan Estratégico institucional. La información que se consigna en este documento debe ser remitida oficialmente por los jefes de las dependencias involucradas, es aprobado por la Dirección de Análisis y Planificación y la Jefatura Administrativa. Finalmente es autorizado por el Fiscal General, quién suscribe la carta de presentación del mismo, para ser enviado al Ministerio de Finanzas Públicas, Congreso de la República, Contraloría General de Cuentas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

A partir de la creación del Ministerio Público, en el año 1994, se han elaborado 15 Planes Operativos Anuales, con base en los lineamientos técnicos de la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas. También se elabora una versión que debe presentarse a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, con base en los lineamientos que para este efecto emiten.

### **3.3. Diagnóstico Situacional del Sistema de Planificación del Ministerio Público**

Con el propósito de establecer la situación actual del sistema de planificación del Ministerio Público, se realizó un ejercicio práctico utilizando la técnica de la metodología FODA, con la participación de los técnicos en planificación y el Jefe del Departamento de Planificación del Ministerio Público. El FODA es una técnica ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. La matriz FODA conduce a cuatro tipos de estrategias, anteriormente citadas en el capítulo I.

Como resultado del ejercicio se obtuvo valiosa información que fue agrupada en los elementos del FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en su contexto actual. Asimismo, se tomaron algunos datos de los resultados de un seminario – taller desarrollado el 13 de octubre 2009, que permitió la elaboración de objetivos estratégicos institucionales, y contar con un diagnóstico situacional, que a continuación se presentan:

**Cuadro 3. Análisis FODA del Ministerio Público**

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal profesional.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Sueldo competitivo y prestaciones adicionales a la ley.</li> <li>• Mobiliario y equipo adecuado.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.</li> <li>• Existe mayor grado de organización en comparación con otras instituciones estatales.</li> <li>• Instrucciones generales, de la Fiscalía General, que guían la actuación en Área de Fiscalía e Investigación.</li> <li>• Incentivos institucionales apoyan permanencia del personal.</li> <li>• Cuenta con algunas instalaciones propias.</li> <li>• Carrera fiscal.</li> <li>• Adecuada atención a la víctima.</li> <li>• Adecuada atención en la recepción de denuncias.</li> <li>• Equipo de comunicación adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y especialización para el personal.</li> <li>• Incremento del presupuesto asignado.</li> <li>• Mejorar imagen y percepción que tiene la ciudadanía del Ministerio Público.</li> <li>• Incremento de la Cooperación internacional.</li> <li>• Apoyo de la CICIG en la resolución de casos de alto impacto.</li> <li>• La seguridad es tema de interés para instituciones públicas y la población en general.</li> <li>• Apoyo y participación de la población.</li> <li>• Intercambio académico con otros países.</li> <li>• Mayor coordinación de la investigación con la PNC.</li> <li>• Mejorar coordinación con las instituciones del Sector Justicia.</li> <li>• Vinculación del Ministerio Público con la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia.</li> <li>• Participación activa en comisiones del Sector Justicia.</li> </ul>



<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente recurso humano en las cuatro áreas estratégicas institucionales.</li> <li>• Faltan recursos para capacitar y especializar al personal.</li> <li>• Departamento de Planificación mal ubicado en la estructura organizacional y físicamente.</li> <li>• Se desconoce proceso de planificación.</li> <li>• Cambio constante de las autoridades de alta dirección.</li> <li>• Insuficiente infraestructura para fiscalías.</li> <li>• Presencia del Ministerio Público únicamente en 56 municipios de 333 que tiene la República de Guatemala.</li> <li>• Carencia de sistema de evaluación de desempeño.</li> <li>• Débil infraestructura tecnológica (hardware, software).</li> <li>• No existe cultura de planificación.</li> <li>• Procesos de planificación y presupuesto desarticulados.</li> <li>• No se cuenta con carrera administrativa en las áreas de investigación, capacitación y administración y finanzas.</li> <li>• Debilidad en los métodos de investigación.</li> <li>• Poca capacitación y especialización a los técnicos en Investigación.</li> <li>• Insuficientes recursos financieros.</li> <li>• Insuficientes vehículos.</li> <li>• Carencia y desactualización de instrumentos técnico administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del presupuesto.</li> <li>• Corrupción en instituciones del sector justicia afectan al Ministerio Público.</li> <li>• Incremento de la violencia hacia fiscales e investigadores del Ministerio Público (atentados, amenazas, asesinatos).</li> <li>• Disminución de la Cooperación Internacional.</li> <li>• Falta de una cultura de denuncia por parte de los ciudadanos.</li> <li>• Organismo Legislativo tarda en aprobar leyes.</li> <li>• Cambio del Fiscal General sin haber concluido su período de trabajo, cuando cambia el Presidente de la República.</li> <li>• Infiltración del crimen organizado en las instituciones del Sector Justicia.</li> <li>• Campaña de desinformación en medios de comunicación.</li> <li>• Incumplimiento de funciones de parte de los juzgados.</li> <li>• Fuga de información en los casos investigados.</li> <li>• Descoordinación entre el Ministerio Público y la Policía Nacional Civil.</li> <li>• Incremento de la criminalidad a nivel de toda la República.</li> <li>• Estancamiento de procesos en los tribunales.</li> <li>• Deficiente servicio médico forense del Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala -INACIF-.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en ejercicio de grupo, Departamento de Planificación. 2009.

### **3.4. Análisis de Resultados del Diagnostico Situacional por Medio de la Técnica FODA**

El proceso de planificación del Ministerio Público descansa en un sistema de planificación que está integrado por varias instancias, al más alto nivel por el Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, los Secretarios, Jefatura Administrativa, Dirección de Análisis y Planificación y Departamento de Planificación. No obstante, la temática de planificación está directamente bajo la responsabilidad técnica y operativa del Departamento de Planificación, el cual se encuentra cumpliendo en gran medida con las funciones que le corresponden.

#### **3.4.1. Canales de Comunicación**

No existen canales de comunicación directos entre el despacho superior, Fiscal General, y el Departamento de Planificación, por lo que las instrucciones y lineamientos pueden llegar a este departamento por medio de dos instancias, la Jefatura Administrativa y la Dirección de Análisis y Planificación, lo cual en alguna medida dificulta y a veces retrasa la comunicación, y por lo tanto la pronta ejecución de algunas acciones, ya que no se tiene la interrelación directa.

#### **3.4.2. Ubicación Jerárquica en la Organización Institucional**

El Departamento de Planificación es una dependencia de la Dirección de Análisis y Planificación, ubicada en la Jefatura Administrativa. Por lo que no se constituye, en el año 2009, en un órgano asesor del despacho del Fiscal General, sino en una unidad de carácter técnico - operativo, por su ubicación en la estructura organizacional del Ministerio Público.

#### **3.4.3. Capital Humano**

El Departamento de Planificación está constituido únicamente por 7 personas de la siguiente manera: 1 jefe de departamento, 5 técnicos en planificación y 1 secretaria; no obstante nominalmente se tiene considerado 1 auxiliar de planificación, cuya plaza está vacante en el momento de la investigación. El personal del departamento no es suficiente, en virtud de las varias responsabilidades institucionales que le corresponden y, sobre todo por las fechas perentorias para la entrega de algunos productos a cargo de este departamento, según lo establecen las leyes en la materia.

El número de personal que integra el Departamento de Planificación es insuficiente, 7 personas, en relación con el número de personal que integra el Ministerio Público, que al mes de agosto 2009 suma aproximadamente cuatro mil cien.

#### **3.4.4. Recursos Financieros**

No se conoce la asignación presupuestaria anual de cada unidad administrativa para desarrollar proyectos y actividades. La administración financiera es centralizada. Los recursos asignados en el presupuesto anual son insuficientes, para ejecutar proyectos de inversión, se concentran en su mayoría para funcionamiento.

#### **3.4.5. Ubicación Física del Departamento de Planificación**

Es un aspecto que también es importante considerar, en virtud que las instalaciones no son adecuadas, únicamente se cuenta con una oficina pequeña, para la jefatura del departamento y una oficina general para los técnicos en planificación y la secretaría del departamento, lo cual no permite una adecuada concentración en el desarrollo de las actividades. Además la oficina no está ubicada en el edificio central del Ministerio Público, sino en el edificio de las oficinas administrativas, lo cual dificulta la comunicación con el despacho superior y las jefaturas de las áreas sustantivas como Área de Fiscalía y Área de Investigación.

#### **3.4.6. Equipo y Tecnología**

El equipo de cómputo con el que cuenta el departamento se considera adecuado para las funciones que desarrolla, esto respecto al hardware. Sin embargo, no se cuenta con un software para realizar las funciones de planificación de forma electrónica. Falta capacitación a los técnicos en el manejo de los paquetes de computación, en virtud de los cambios por el adelanto de la tecnología.

#### **3.4.7. Capacitación y Especialización**

Es necesario fortalecer al personal del Departamento de Planificación a fin de capacitarlo y especializarlo. Sin embargo, no se cuenta con un programa de capacitación continua en las materias de su competencia, como es planificación estratégica, planificación operativa,

estadística; formulación, ejecución y evaluación de proyectos; monitoreo y evaluación, elaboración de informes técnicos y ejecutivos.

**Cuadro 4. Estrategias Institucionales con Base en el Análisis FODA**

Matriz de Planificación	Fortaleza	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><u>FO: utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.</u>                      OE. 1. Elevar el nivel de capacitación y especialización del capital humano en las áreas prioritarias del Ministerio Público.                      OO.1.1. Desarrollar plan de capacitación para el personal profesional y técnico de las áreas estratégicas institucionales.                      OO.1.2. Contar con una promoción anual de fiscales e investigadores especializados.</p>	<p><u>DO: superar debilidades para aprovechar oportunidades.</u>                      OE. 1. Incrementar el personal profesional y técnico del Área de Fiscalía e Investigación.                      OO. 1.1. Gestionar recursos adicionales al presupuesto aprobado, tanto internos como externos.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><u>FA: utilizar fortalezas para evitar amenazas.</u>                      OE. 1. Replicar la experiencia en Atención Integral a la Víctima, en toda la República.                      OO. 1.1. Implementar oficinas de Atención a la Víctima en todas las fiscalías del país.</p>	<p><u>DA: reducir debilidades para evitar amenazas.</u>                      OE. 1. Implementar un Plan de Incentivos Especiales para fiscales e investigadores, que apoyen su permanencia en el Ministerio Público.                      OO. 1.1. Mejorar los salarios de los fiscales e investigadores, por zonas de riesgo, tiempo de servicio y especialidad.                      OO. 1. 2. Fortalecer la Carrera Fiscal e implementar la Carrera de Investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia. 2009.

## CAPÍTULO IV

# PROPUESTA METODOLÓGICA PARA FORTALECER EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN EL MINISTERIO PÚBLICO

### 1. Justificación

Los cambios propuestos en el proceso de planificación del Ministerio Público deben basarse fundamentalmente en los aspectos conceptuales, que para el efecto, han planteado las instituciones estatales responsables de este tema, Ministerio de Finanzas Públicas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por lo que se debe considerar lo siguiente:

La Administración Pública se visualiza como una "*organización productora*", en cuyas dependencias se procesan insumos mediante técnicas adecuadas para cumplir los objetivos de gobierno. Por lo tanto, los productos que se elaboran son bienes y servicios para beneficio de la población.

La producción pública se puede medir, cuantificando los resultados de los procesos productivos (outputs), así como, de los insumos requeridos para los mismos (inputs). La medición de la producción pública proporciona información para la evaluación del cumplimiento de las políticas públicas, programas, proyectos, y el presupuesto.

La producción pública de bienes y servicios en el sector público es muy diversificada, heterogénea y diferenciada cualitativamente, pudiendo ser cuantificada con mayor dificultad, según su grado de tangibilidad, lo cual permite el análisis de la eficiencia y eficacia en el sector público. Es importante señalar que catalogados como productos intangibles, entre otros están: la seguridad y justicia, productos relacionados directamente con la labor que desarrolla el Ministerio Público.

Con base en el diagnóstico realizado por medio de la metodología del FODA, y a la investigación teórica sobre los procesos de planificación, a continuación se presenta una propuesta de carácter técnico para fortalecer el proceso de Planificación del Ministerio Público.

Para elaborar la propuesta se utilizó la metodología del Marco Lógico, por lo que se elaboró la matriz de planificación utilizando la lógica vertical y horizontal, para contar con un desplegado de objetivos

estratégicos, objetivos operativos y actividades, éstas se refieren a los programas y proyectos a desarrollar con el fin de alcanzar las metas institucionales.

## **2. Estructura Organizacional**

Con el fin de llevar a cabo una renovación del proceso de planificación del Ministerio Público es fundamental realizar la reestructuración de su sistema de planificación actual. Por lo que se propone que las funciones sobre planificación se concentren en una dependencia administrativa de alto nivel, con relación de dependencia directa del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público.

La estructura administrativa propuesta tiene como antecedente la estructura de los Ministerios del Organismo Ejecutivo, según el Decreto No. 114-97, de fecha 13 de noviembre de 1997 "Ley del Organismo Ejecutivo", artículo 24, que ubica a las unidades de planificación dentro de las unidades de apoyo técnico, entendiéndose que por ello están en dependencia directa de la autoridad superior, al igual que la Unidad de Auditoría Interna y la Asesoría Jurídica.

Asimismo, en la estructura organizacional del Ministerio Público, en el año 2003, también se contempló una unidad administrativa encargada de la planificación, a nivel de secretaría, con base en el Acuerdo No. 23-2003, del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, de fecha 29 de diciembre de 2003.

Es importante resaltar que desde la creación de la Unidad de Planificación del Ministerio Público, en el año 1995, hasta el mes de agosto del año 2006, el tema de la planificación ha sido desarrollado por unidades con dependencia directa del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, habiendo cumplido su rol de forma positiva, por haber contribuido a la estructuración y más tarde a la reorganización y modernización del Ministerio Público. Por lo que cabe destacar que su ubicación en la estructura organizativa de la institución, fue determinante para desarrollar adecuadamente sus funciones técnicas, en apoyo del despacho superior.

Por lo anterior, esta nueva unidad se llamará "Secretaría de Análisis y Planificación", la que estará integrada por una Subsecretaría de Análisis y Planificación y cuatro departamentos, de la siguiente

manera: Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación; Departamento de Proyectos; Departamento de Estadística; y Departamento de Desarrollo Institucional. Por lo tanto, será necesario que derivado de la creación de la Secretaría de Análisis y Planificación se conforme un equipo de trabajo, integrado por profesionales con experiencia en las respectivas materias, que permita realizar las expectativas y fines de esta Secretaría, en aras de fortalecer la labor del Ministerio Público.

## **2.1. Atribuciones de la Secretaría de Análisis y Planificación**

Las atribuciones principales de la Secretaría de Análisis y Planificación serán: planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades de análisis, planificación, monitoreo y evaluación; estadística; formulación, ejecución y evaluación de proyectos; y desarrollo y fortalecimiento institucional del Ministerio Público, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de los fines de la institución.

### **2.1.1. Funciones de la Secretaría de Análisis y Planificación**

- a) Orientar la ejecución de las funciones del Ministerio Público, mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos institucionales;
- b) Promover el fortalecimiento y desarrollo institucional, a través de la formulación, ejecución y evaluación de políticas y estrategias, así como la sistematización de las actividades del Ministerio Público;
- c) Apoyar el proceso de modernización del Ministerio Público, mediante la reingeniería de los procedimientos que norman el funcionamiento de la institución;
- d) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de la Secretaría de Análisis y Planificación;
- e) Coordinar, supervisar y evaluar la labor de los departamentos a su cargo, verificando que realicen sus actividades con eficiencia y eficacia y alcancen los objetivos y metas institucionales;
- f) Coordinar y supervisar la elaboración de los planes operativos anuales y planes de acción del Ministerio Público;
- g) Coordinar y supervisar la elaboración de la Memoria de Labores de la institución;
- h) Coordinar y supervisar la elaboración del plan estratégico del Ministerio Público y presentarlo a consideración y aprobación del Despacho del Fiscal General de la República;



- i) Propiciar la mejora continua de los procesos de trabajo, modernización y crecimiento institucional.
- j) Coordinar y supervisar la formulación de proyectos de fortalecimiento institucional que faciliten asistencia técnica y financiera al Ministerio Público;
- k) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

### **2.1.2. Funciones de la Subsecretaría de Análisis y Planificación**

- a) Apoyar en la planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las actividades de la Secretaría de Análisis y Planificación;
- b) Colaborar en la coordinación, supervisión y evaluación de las actividades de los departamentos a cargo de la Secretaría de Análisis y Planificación;
- c) Apoyar y facilitar la coordinación y supervisión de la elaboración de los planes operativos anuales y planes de acción del Ministerio Público;
- d) Participar en la coordinación y supervisión de la elaboración de la Memoria de Labores de la institución;
- e) Colaborar en la coordinación para elaborar el plan estratégico del Ministerio Público y presentarlo a consideración y aprobación del Despacho del Fiscal General de la República;
- f) Apoyar los procesos de trabajo, modernización y crecimiento institucional;
- g) Apoyar la coordinación y formulación de proyectos de fortalecimiento institucional que faciliten asistencia técnica y financiera al Ministerio Público;
- h) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

### **2.1.3. Funciones del Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación**

- a) Coordinar la formulación del Plan Estratégico del Ministerio Público;
- b) Formular Planes Operativos Anuales del Ministerio Público;
- c) Formular Planes de Acción anuales del Ministerio Público;
- d) Participar en la formulación del Plan Sectorial del Sector Justicia;
- e) Elaboración del Plan Estratégico del Ministerio Público vinculado con el Plan Sectorial del Sector Justicia, coordinado en la Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia;

- f) Dar seguimiento y evaluación a Planes Estratégicos, Planes Operativos, Planes de Acción, y Planes Sectoriales (informes mensuales, bimestrales, semestrales y anuales);
- g) Participar en la formulación anual del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Ministerio Público y en solicitudes de ampliaciones presupuestarias;
- h) Desarrollar seminarios y talleres vinculados a la formulación de los diferentes tipos de planes;
- i) Realizar análisis situacional del Ministerio Público, por diferentes métodos, definiendo las estrategias para la mejora continua de la institución;
- j) Participación en la Junta Técnica de Planificación y Programación de la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia –ICMSJ-;
- k) Mantener información actualizada de los informes de avance presentados por cada dependencia de la institución;
- l) Formulación de directrices para orientar la elaboración de planes (Estratégico, Operativo Anual y de Acción);
- m) Planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión en la elaboración de los Planes (Estratégico, Operativo Anual y de Acción);
- n) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

#### **2.1.4. Funciones del Departamento de Proyectos**

- a) Formulación de los proyectos de acuerdo a los programas vigentes en el Ministerio Público;
- b) Ejecución de las actividades necesarias para realizar los proyectos, procesos para ejecutar los proyectos;
- c) Monitoreo y evaluación de los proyectos;
- d) Creación de una cartera de proyectos, en sus diferentes etapas como: proyectos en formulación, gestión, y ejecución;
- e) Elaboración de perfiles de Proyectos del Ministerio Público (Idea, perfil, perfil avanzado, factibilidad);
- f) Elaboración de condiciones previas para la ejecución de nuevos proyectos en el Ministerio Público;

- g) Participación en la elaboración de perfiles de proyectos sectoriales solicitados a la Junta Técnica de Planificación y Programación de la ICMSJ y a la Secretaría de Análisis y Planificación;
- h) Elaboración de Indicadores de Impacto y Seguimiento de proyectos del Ministerio Público.
- i) Elaboración de perfiles de proyectos sobre los procesos elaborados dentro del Programa de mejora continua del Ministerio Público;
- j) Emisión de dictámenes sobre viabilidad técnica de proyectos elaborados en otras dependencias del Ministerio Público;
- k) Participación en la elaboración de Diagnósticos sobre el Ministerio Público (Regionales, departamentales y municipales);
- l) Participación en la elaboración de estudios especiales (Creación de fiscalías y unidades administrativas del Ministerio Público);
- m) Elaboración de Disposiciones Técnicas y Administrativas de Proyectos;
- n) Levantamiento de un inventario de ideas de proyectos por unidades del Ministerio Público;
- o) Determinación de mecanismos para priorización de proyectos en el Ministerio Público;
- p) Dar seguimiento y evaluación de proyectos en ejecución en el Ministerio Público a través de informes periódicos de avance, logros y alertivos;
- q) Coordinación de la ejecución de proyectos, con las Unidades Ejecutoras de los mismos, en el Ministerio Público;
- r) Coordinar, por delegación de la Secretaría de Análisis y Planificación, con instituciones vinculadas a la ejecución de proyectos vinculados al Sector Justicia (SEGEPLAN, Ministerio de Finanzas, entre otros);
- s) Dirigir y coordinar la elaboración de perfiles de proyectos en otras unidades administrativas de la Institución;
- t) Asesorar y capacitar en la formulación y priorización de proyectos en el Ministerio Público;
- u) Dar seguimiento y evaluación a los compromisos adquiridos por el Ministerio Público con entidades nacionales e internacionales;
- v) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

### **2.1.5. Funciones del Departamento de Estadística**

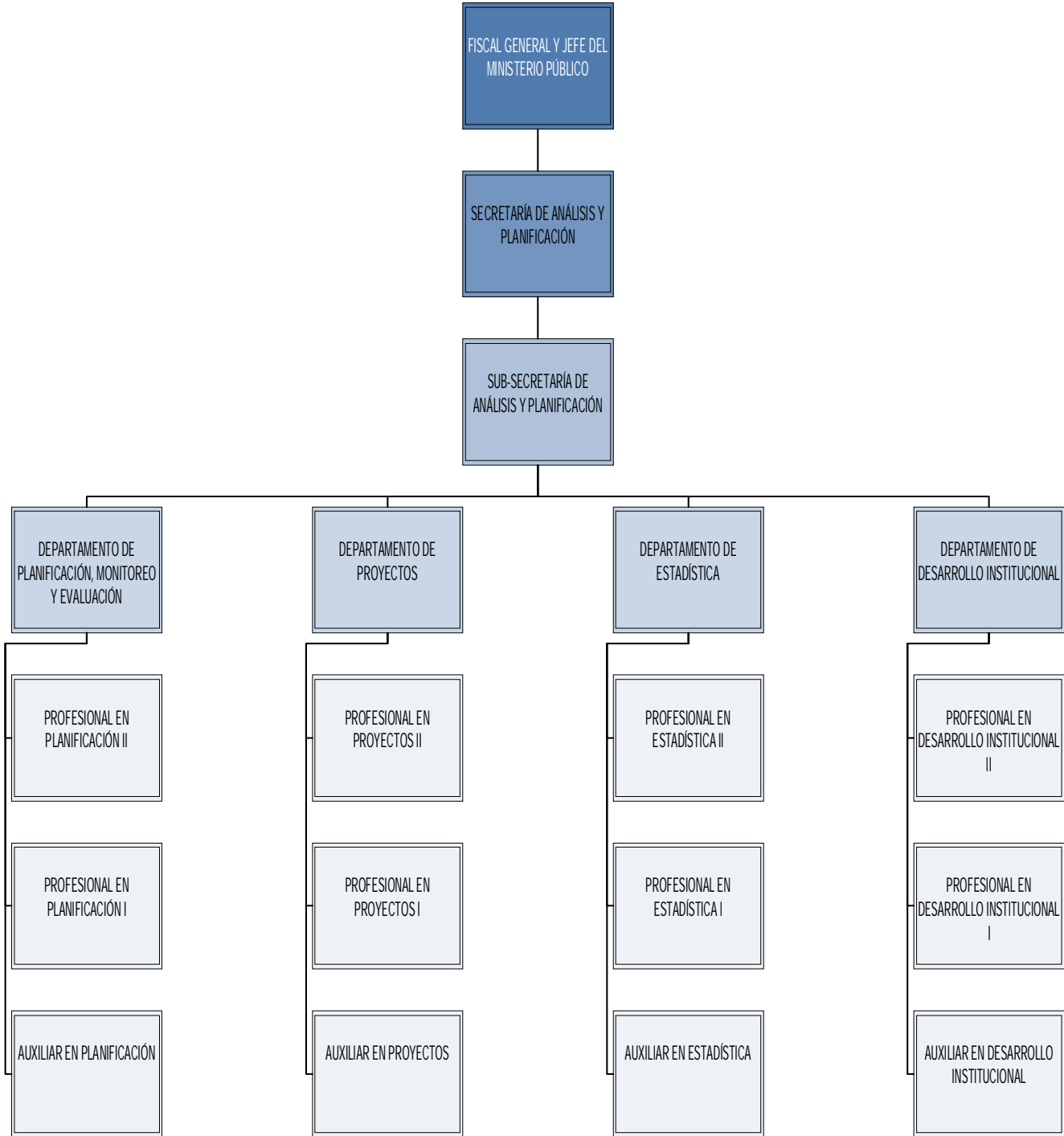
- a) Elaboración de boletines estadísticos sobre el manejo de casos en el Área de Fiscalía y en el Área de Investigación;
- b) Recopilación, clasificación, análisis y elaboración de estadísticas mensuales, semestrales y anuales sobre el manejo de casos;
- c) Elaboración de estadísticas coyunturales del Ministerio Público solicitadas a la Secretaría de Análisis y Planificación;
- d) Atención de usuarios de estadísticas del Ministerio Público (Profesionales, investigadores, estudiantes, entre otros);
- e) Elaboración de informes gerenciales de estadística de casos del Área de Fiscalía, Área de Investigación y Administración;
- f) Desarrollo de Seminarios – Talleres vinculados a la formulación y análisis estadístico de casos;
- g) Participación en la creación de Sistemas Estadísticos de diversas dependencias de la Institución;
- h) Analizar el comportamiento de estadísticas penales del Ministerio Público y producir estadísticas para la toma de decisiones en la política de persecución penal del Ministerio Público;
- i) Determinar conjuntamente con la Secretaría de Análisis y Planificación las necesidades de capacitación y adiestramiento de personal, en coordinación con la Unidad de Capacitación.
- j) Análisis y elaboración de información estadística de Fiscalías;
- k) Elaboración de cuadros estadísticos por regiones y nivel República y gráficas, para la elaboración de la Memoria Anual de Labores del Ministerio Público y su Síntesis;
- l) Elaboración de series históricas de datos sobre el proceso penal y sobre delitos, así como estimaciones y cálculo de índices delincuenciales, sobre la base de cifras proporcionadas por las fiscalías;
- m) Recopilación, clasificación, presentación y análisis de estadísticas del área administrativa del Ministerio Público;
- n) Mantener estadísticas vinculadas al Sector Justicia, así como sociales y otras necesarias para información y toma de decisiones del Ministerio Público;
- o) Elaboración de la Memoria de Labores y Síntesis del Ministerio Público;

- p) Dirigir y coordinar la elaboración y distribución de la Memoria de Labores del Ministerio Público y la Síntesis de la misma;
- q) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

#### **2.1.6. Funciones del Departamento de Desarrollo Institucional**

- a) Brindar asesoría a la Secretaría de Análisis y Planificación y demás dependencias del Ministerio Público, en materia de desarrollo y fortalecimiento institucional;
- b) Elaborar y reformar reglamentos, manuales, acuerdos, instrucciones y otras disposiciones de naturaleza administrativa, para normar y sistematizar el funcionamiento de las diferentes dependencias que conforman el Ministerio Público;
- c) Elaborar diagnósticos administrativos, de las diferentes dependencias, que sirvan de base para la toma de decisiones en el despacho superior;
- d) Realizar estudios en materia de organización y reorganización de la estructura orgánica y funcional del Ministerio Público;
- e) Realizar estudios para la creación de nuevas dependencias que promuevan la desconcentración y descentralización en las áreas de administración, fiscalía e investigaciones del Ministerio Público, en congruencia con las políticas y estrategias institucionales;
- f) Emitir, a petición de parte, dictámenes y opiniones relacionadas con la materia de su competencia;
- g) Coordinar con el Departamento de Tecnología e Informática, la identificación, elaboración e implementación de los procedimientos de trabajo susceptibles de automatización;
- h) Coordinar con la Unidad de Capacitación, la formulación y ejecución de programas de inducción que coadyuven en la implementación de los instrumentos técnico-administrativos elaborados;
- i) Mantener un registro actualizado de los estudios e instrumentos técnicos elaborados;
- j) Velar porque todo instrumento técnico administrativo que se elabore, sea objeto de seguimiento, después de su puesta en vigencia;
- k) Realizar otras funciones que le sean asignadas en el ámbito de su competencia.

Gráfica 2. Estructura propuesta del Sistema de Planificación del Ministerio Público



### **3. Aspectos Normativos**

Asimismo, se deberán elaborar los instrumentos técnico - administrativos para dar vida a esta nueva Secretaría y a los departamentos que la integrarán, para asegurar su funcionamiento, tales como el Manual de Organización, Manual de Normas y Procedimientos y otros que se consideren necesarios.

#### **3.1. Revisar y modificar el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Área Administrativa del Ministerio Público**

Con el fin de autorizar la nueva estructura de organización, relacionada con el tema de planificación, se deberá emitir un acuerdo del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, para modificar los artículos que correspondan del Reglamento Orgánico Interno vigente.

#### **3.2. Revisar y modificar los Manuales de Organización**

Se deberán realizar modificaciones a los manuales de organización de las unidades involucradas en la nueva propuesta de organización y relacionadas con el tema de planificación, como son: Jefatura Administrativa, Dirección de Análisis y Planificación, Departamento de Planificación y Departamento de Desarrollo Institucional.

La Secretaría de Análisis y Planificación tendría funciones, sobre el tema de planificación, similares a las que tiene actualmente la Dirección de Análisis y Planificación. Su carácter será, además de técnico, también político institucional al constituirse en parte de la mesa técnica del despacho superior.

Los cuatro departamentos que conformarán la Secretaría de Análisis y Planificación, serán de carácter técnico, y tendrán bien definidas sus atribuciones con base a su especialidad: planificación, monitoreo y evaluación; estadística, proyectos y desarrollo institucional.

#### **3.3. Revisar y modificar los Manuales de Normas y Procedimientos**

Se debe revisar y proponer un nuevo Manual de Normas y Procedimientos para las actividades más importantes de planificación en el Ministerio Público como: elaboración y seguimiento del Plan Estratégico, elaboración y seguimiento del POA, elaboración y seguimiento del Plan de Acción, elaboración de la Memoria de Labores, y Formulación y Evaluación de Proyectos, elaboración y

análisis de estadísticas, actividades de desarrollo institucional, en virtud que en todo el proceso se encontrarán involucradas nuevas dependencias administrativas.

### **3.4. Política de Planificación**

Asimismo, es necesario contar con una política sobre planificación, aprobada por el Fiscal General, en la cual se planteen los lineamientos institucionales en este tema, para reglamentar y orientar la participación de todas las unidades de la institución.

### **3.5. Instrucción General sobre el Proceso de Planificación**

Se deberá gestionar la firma de una Instrucción General del Fiscal General sobre la obligatoriedad que tienen las dependencias del Ministerio Público de atender los asuntos relacionados con la planificación, básicamente sobre entrega de informes, reportes y datos que deben presentar, sobre la gestión de sus unidades.

### **3.6. Oficialización del Equipo de Enlaces de Planificación**

Se debe oficializar el Equipo de Enlaces de Planificación, que se conformó a nivel técnico el año 2009, el cual de alguna manera ha estado trabajando en coordinación con el Departamento de Planificación.

## **4. Elementos Metodológicos para Fortalecer el Proceso de Planificación en el Ministerio Público Guatemalteco**

### **4.1. Elementos Metodológicos para fortalecer la Planificación Estratégica**

#### **4.1.1. Análisis situacional**

Se deberá considerar la elaboración del análisis institucional en forma técnica, no sólo fundamentado en la metodología FODA u otra similar, sino que se realice por medio de un estudio bajo la responsabilidad de un experto en el tema, el cual deberá contar con el apoyo y participación del personal de la institución y tomando en consideración fuentes secundarias. Las fuentes secundarias son importantes para conocer la opinión que se tiene de la institución desde la parte externa, por la imparcialidad de los datos recabados, que pueden ser diferentes a los que aporten



internamente. Es recomendable utilizar las fuentes secundarias para evitar que se personalice la información y se oriente a conveniencia de los empleados y no de la institución. Estas fuentes pueden ser informes situacionales tanto internos como externos, datos estadísticos institucionales, informes de organizaciones civiles, de organismos internacionales u otras fuentes que tengan un diagnóstico propio del Ministerio Público.

#### **4.1.2. Misión y Visión participativa**

Para elaborar la misión y visión de la institución es recomendable contar con la facilitación de un experto, nacional o internacional, externo a la institución para que pueda guiar con imparcialidad el proceso de elaboración de estos enunciados, considerados el punto de partida de la planificación estratégica. Lo cual evitará crear conflicto entre los representantes de las diferentes dependencias del Ministerio Público y ordenará el proceso para llegar a alcanzar una descripción de misión y visión de la institución que sea aceptable para todos.

#### **4.1.3. Revisión técnica anual del Plan Estratégico**

Se deberá revisar anualmente el Plan Estratégico de la institución, en una reunión de trabajo o taller, con la participación del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, secretarios, asesores, directores, jefes de las dependencias involucradas y Equipo de Enlaces de Planificación. Como representantes de las Fiscalías, Distritales, Municipales y de Sección estarán participando los coordinadores de la Secretaría de Coordinación Técnica, que tienen a su cargo estas dependencias distribuidas en regiones. El documento revisado será integrado por la Secretaría de Análisis y Planificación y elevado al despacho del Fiscal General, para su aprobación.

#### **4.1.4. Socialización del contenido del Plan Estratégico**

Se deberá socializar el documento de la planificación estratégica, inmediatamente después de su aprobación, a fin de que todos los empleados del ministerio lo conozcan y lo asuman como la directriz de todas sus actividades. Se utilizarán medios escritos y electrónicos.

## **4.2. Elementos Metodológicos para fortalecer la Planificación Operativa**

### **4.2.1. Taller de Planificación**

Organizar la realización de un taller para la elaboración del POA, con participación de la máxima autoridad, Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, secretarios, directores, jefes de departamento y jefes de unidades de apoyo. Como representantes de las Fiscalías, Distritales, Municipales y de Sección estarán participando los coordinadores de la Secretaría de Coordinación Técnica, que tienen a su cargo estas unidades en forma regionalizada.

### **4.2.2. Socialización de los Formatos oficiales para la Planificación Operativa**

Se deberán divulgar los formatos oficiales que se utilizan en la planificación operativa anual, establecidos por el Ministerio de Finanzas Públicas, DTP1 al DTP5, para que todas las dependencias del Ministerio Público los elaboren en forma participativa y puedan presentar sus requerimientos a las instancias correspondientes y defender los mismos en una reunión técnica que se realizará para tal efecto.

### **4.2.3. Capacitación por parte de la Dirección Técnica del Presupuesto, del Ministerio de Finanzas Públicas**

Es necesario que el personal del Ministerio Público involucrado en el proceso de planificación participe en talleres de capacitación sobre el proceso de planificación y elaboración del anteproyecto de presupuesto que coordina y dirige el Ministerio de Finanzas Públicas. En especial se debe capacitar sobre los instrumentos técnicos que se utilizan en el Sistema de Contabilidad Integrado.

### **4.2.4. Socialización del POA**

Inmediatamente después de aprobado el POA y presentado a las instancias correspondientes, Ministerio de Finanzas Públicas, Congreso de la República (Comisión de Finanzas), y Contraloría General de Cuentas, se debe socializar en todas las dependencias para que los equipos de trabajo conozcan los lineamientos operativos para el siguiente año de trabajo y participen activamente en su ejecución. Se deberá socializar los documentos del POA en las fases siguientes:

- a) POA Inicial. Es el documento que se presenta como base sustantiva del anteproyecto de presupuesto, en el mes de junio aproximadamente, o en la fecha que estipula el Ministerio de Finanzas Públicas;
- b) POA de Apertura. Es el documento, que se elabora con base al Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado para el Ministerio Público, por el Congreso de la República, en el mes de noviembre, es un ajuste al POA inicial, considerando sólo los programas y proyectos que podrán ejecutarse con los recursos aprobados;
- c) POA Modificado. Es el documento que contiene cambios por inclusión de nuevos programas o proyectos, y por ampliación presupuestaria, a solicitud del despacho superior.

Además, el POA se revisará también una vez al año, con la participación del Fiscal General, secretarios, asesores, directores, jefes de las dependencias involucradas, y Equipo de Enlaces de Planificación, con la coordinación de la Secretaría de Análisis y Planificación y el apoyo técnico de los departamentos que la integran. Con el fin de revisar y evaluar los resultados alcanzados, rescatar los aspectos positivos de su ejecución y eliminar los errores que pudieron cometerse. Con base a los resultados de la evaluación se podrá iniciar un nuevo ciclo de planificación mejorado.

#### **4.3. Elementos Metodológicos para Fortalecer la gestión de Programas y Proyectos**

##### **4.3.1. Socializar el proceso de formulación de Programas y Proyectos**

Se hace imprescindible que tanto el equipo de técnicos de la Secretaría de Análisis y Planificación como los técnicos involucrados en el proceso de planificación, enlaces de las diferentes dependencias del Ministerio Público, conozcan el proceso para la formulación de programas y proyectos, por lo que se deberá realizar una actividad de socialización del mismo.

Para lo cual se utilizarán diferentes medios, escritos tales como folletos y trífoliares; y electrónicos como correo interno de la institución y página web del Ministerio Público.

#### **4.3.2. Capacitación en Formulación, Ejecución y Evaluación de Programas y Proyectos**

Especial atención deberá dársele a la capacitación en formulación, ejecución y evaluación de programas y proyectos, para el equipo profesional y técnico de la Secretaría de Análisis y Planificación y a los Enlaces de Planificación, a fin de que se encuentren en la capacidad de elaborar programas y proyectos técnicamente planteados, para asegurar su buena gestión ante fuentes internas o externas de financiamiento. Y posteriormente participar en su ejecución, si fuera el caso, monitorear su avance y finalmente participar en el proceso de evaluación.

#### **4.4. Proceso de Monitoreo y Evaluación de la Planificación Estratégica y Operativa**

El Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación estará a cargo de las actividades de monitoreo y evaluación, para realizar esta importante función es necesario que cuente con personal profesional y técnico especializado en el tema, así como adquirir un software sobre planificación, que sea adecuado a las labores que se desarrollan en el Ministerio Público.

El proceso de monitoreo es de suma importancia ya que permite conocer el avance de las actividades planificadas, de los diferentes planes, programas y proyectos.

La evaluación también es fundamental porque permite medir objetivamente el cumplimiento de los planes y programas, para detectar y valorar los riesgos potenciales. A partir de la evaluación de los resultados, se podrán tomar decisiones en forma oportuna para continuar el rumbo trazado o realizar los cambios que se consideren convenientes.

La evaluación se entiende como la medición sistemática y continua de los resultados obtenidos, y su comparación con los resultados planeados o deseados. (ILPES-CEPAL).

##### **4.4.1. Para el Plan Estratégico**

El monitoreo y evaluación del Plan Estratégico se realizará en forma semestral, por la Secretaría de Análisis y Planificación, previo a la revisión anual del plan que contará con la participación del Fiscal General, secretarios, asesores, directores, jefes de las dependencias involucradas, y Enlaces de Planificación, con la coordinación de la Secretaría de Análisis y Planificación y el apoyo técnico de los departamentos que la integran.

Se revisará la misión y visión institucional, y a partir de ello los objetivos estratégicos que tienen que estar alineados a estos enunciados fundamentales, para luego continuar con los objetivos operativos sus programas y proyectos. Por lo tanto, posteriormente a la actividad de revisión se podrá realizar la modificación y actualización del documento del Plan Estratégico, si este fuera el caso.

#### **4.4.2. Para el POA**

Se realizará el monitoreo y evaluación del POA en forma mensual, en los formatos específicos del Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación. Sin embargo, el informe de los resultados obtenidos se presentará al despacho superior y autoridades competentes en forma bimensual, considerando que en este tiempo se contará con avance significativo en los programas y proyectos. Asimismo, se estará en la capacidad de emitir informes específicos a solicitud del Fiscal General o de los jefes de las dependencias.

Desde el punto de vista de la dependencia de la administración central, Ministerio de Finanzas Públicas, para la programación, monitoreo y evaluación del POA se utilizarán los formularios de la Dirección Técnica del Presupuesto, titulados DTP1 al DTP5, para la parte de planificación.

Para la parte correspondiente al seguimiento del presupuesto se utilizan los formularios DTP6 al DTP20, a cargo de la Dirección Financiera, puntualmente del Departamento de Presupuesto. Para monitoreo y evaluación mensual, de las Metas institucionales, se utiliza específicamente el formato DTP4, en el Sistema de Contabilidad Integrado, por medio del cual se lleva un control de las metas anuales y el acumulado en forma mensual, actividad que estará a cargo del Departamento de Planificación, Monitoreo y Seguimiento, en coordinación con el Departamento de Presupuesto, quien es el responsable de ingresarlo en forma integrada al SICOIN.

A continuación en los cuadros 5 al 14 se presentan, a manera de ejemplo, los formatos DTP1 al DTP5 para el año 2011, primer año del Plan Estratégico 2011-2015.

## Cuadro 5. Formulario DTP1

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 1 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 2
<b>ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS</b>	
Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO	

### Base Legal que rige el accionar de la institución

Los instrumentos jurídicos que determinan la actuación del Ministerio Público son los siguientes:  
 Constitución Política de la República de Guatemala (artículo 251).  
 Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto 40-94 del Congreso de la República de Guatemala.  
 Código Procesal Penal, Decreto 51-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.  
 Código Penal, Decreto 17-73 del Congreso de la República de Guatemala,  
 Comisión de Derechos Humanos, Decreto 54-86 y 32-87.  
 Reglamento Interior de Trabajo del Ministerio Público, Acuerdo 2-98 del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público,  
 Plan de Política de Persecución Penal del Ministerio Público, mayo 2005.  
 Instrucciones generales del Ministerio Público.

### Misión Institucional

Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

### Visión Institucional

Ser la institución rectora de la investigación criminal, realizar la persecución penal de los delitos de acción pública con apego al principio de legalidad, en apoyo a la consolidación del Estado de Derecho en Guatemala.

Objetivo Estratégico años 2011-2015 (mediano plazo)		Objetivos Operativos año 2011 (corto plazo)		Programa, Subprograma y Proyecto	
No. Correlativo	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Nombre de la categoría Programática vinculada al objetivo
1	Optimizar la persecución penal pública, con apego a la legislación del país, para contribuir al fortalecimiento de la justicia en Guatemala.	1	Fortalecer la gestión de las fiscalías en todo el país.	11-00-001	Proyectos Fiscalías (Construcción de edificios para Fiscalías).
2	Eficientar los resultados de la investigación criminal, en todos los casos gestionados en el Ministerio Público.	1	Especializar y tecnificar la investigación criminal.	11-01-000	Atención penal pública (Fortalecimiento de la Oficina de Atención a la Víctima).
				11-02-000	Atención penal pública (Fortalecimiento del Programa de Atención a Testigos).
				12-00-000	Investigación (Adquisición de Equipo Especializado para la investigación criminal).
				12-01-000	Creación de la Carrera de Investigación Criminal.

Firma y Sello

Ministerio de Finanzas Públicas  
Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 1  
Presupuesto año 2011  
Fecha: junio 2010  
Página: 2 de 2

**ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS**

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO

**Base Legal que rige el accionar de la institución**

Los instrumentos jurídicos que determinan la actuación del Ministerio Público son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala (artículo 251).
- Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto 40-94 del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Procesal Penal, Decreto 51-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.
- Código Penal, Decreto 17-73 del Congreso de la República de Guatemala,
- Comisión de Derechos Humanos, Decreto 54-86 y 32-87.
- Reglamento Interior de Trabajo del Ministerio Público, Acuerdo 2-98 del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público,
- Plan de Política de Persecución Penal del Ministerio Público, mayo 2005.
- Instrucciones generales del Ministerio Público.

**Misión Institucional**

Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

**Visión Institucional**

Ser la institución rectora de la investigación criminal, realizar la persecución penal de los delitos de acción pública con apego al principio de legalidad, en apoyo a la consolidación del Estado de Derecho en Guatemala.

Objetivo Estratégico años 2011-2015 (mediano plazo)		Objetivos Operativos año 2011 (corto plazo)		Programa, Subprograma y Proyecto	
No. Correlativo	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Nombre de la categoría Programática vinculada al objetivo
3	Elevar el nivel de capacitación y especialización del capital humano que integra el Ministerio Público.	1	Fortalecer la Unidad de Capacitación para mejorar su gestión.	13-00-000	Capacitación (Desarrollar Programa Anual de Capacitación y especialización para personal de Fiscalía e Investigación).

Firma y Sello

## Cuadro 6. Formulario DTP2

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 2 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 3
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA, PROYECTO CENTRAL O COMÚN</b>	
Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO Programa, Proyecto Central o Común: 11 PERSECUCIÓN PENAL PÚBLICA Unidad Responsable: 12	

<b>Definición del Programa, Proyecto Central o Común</b>
Actividad sustantiva del Ministerio Público, por medio de la cual realiza la persecución penal por delitos de acción pública cometidos en el territorio nacional.

<b>Acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos operativos</b>
--

Objetivo Operativo		Acciones de la Categoría Programática para el cumplimiento del Objetivo Operativo		Categorías programáticas vinculadas a la acción y Monto Programado		
No. De Objetivo indicado DTP1	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Descripción	Monto Programado en Quetzales
1	Fortalecer la gestión de las fiscalías en todo el país.	1	Proporcionar atención a la víctima.	11-01-000-002-000	Atención a la Víctima.	2,327,751.22
		2	Protección a testigos.	11-01-000-003-000	Protección a testigos.	5,558,788.80
		3	Construcción de edificios para fiscalías.	11-00-001-000-001	Proyecto de las Fiscalías Distritales, Municipales y de Sección.	50,000,000.00
					Sub-total:	57,886,540.02

<b>Firma y Sello</b>
----------------------



Ministerio de Finanzas Públicas  
 Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 2  
 Presupuesto año 2011  
 Fecha: junio 2010  
 Página: 2 de 3

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA, PROYECTO CENTRAL O COMÚN

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO  
 Programa, Proyecto Central o Común: 12 INVESTIGACIÓN  
 Unidad Responsable: 22

Definición del Programa, Proyecto Central o Común

Dirección responsable de realizar investigación científica, (operativa y de laboratorio) de las evidencias que utilizan los fiscales para presentar acusaciones ante los tribunales de justicia por delitos cometidos en el territorio nacional.

Acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos operativos

Objetivo Operativo		Acciones de la Categoría Programática para el cumplimiento del Objetivo Operativo		Categorías programáticas vinculadas a la acción y Monto Programado		
No. De Objetivo indicado DTP1	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Descripción	Monto Programado en Quetzales
1	Especializar y tecnificar la investigación criminal.	1	Adquisición de equipo especializado para la investigación criminal.	12-00-000-001-000	Operativa y científica.	47,141,741.88
					Sub-total:	47,141,741.88

Firma y Sello

Ministerio de Finanzas Públicas  
 Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 2  
 Presupuesto año 2011  
 Fecha: junio 2010  
 Página: 3 de 3

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA, PROYECTO CENTRAL O COMÚN

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO  
 Programa, Proyecto Central o Común: 13 CAPACITACIÓN  
 Unidad Responsable: 22

Definición del Programa, Proyecto Central o Común

Es la Unidad encargada de promover, ejecutar y organizar cursos de capacitación y especialización para el capital humano del Ministerio Público.

Acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos operativos

Objetivo Operativo		Acciones de la Categoría Programática para el cumplimiento del Objetivo Operativo		Categorías programáticas vinculadas a la acción y Monto Programado		
No. De Objetivo indicado DTP1	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Descripción	Monto Programado en Quetzales
1	Fortalecer la Unidad de Capacitación para fortalecer su gestión.	1	Desarrollar un programa anual de capacitación y especialización para personal de fiscalía e investigación.	13-00-000-001-000	Institucional e Interinstitucional.	2,201,409.90
					Sub-total:	2,201,409.90
					<b>TOTAL:</b>	<b>107,229,691.80</b>

Firma y Sello

### Cuadro 7. Formulario DTP3

Ministerio de Finanzas Públicas  
Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 3  
Presupuesto año 2011  
Fecha: junio 2010  
Página: 1 de 1

#### DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CENTRAL, COMÚN O PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO

Categoría Equivalente a Programa Actividad central, común o partidas no asignables a programas: 1

Unidad Responsable: 22

Definición de la actividad central, común o partidas no asignables a programas

#### ACTIVIDADES CENTRALES

Monto Programado

Q. 35,449,448.32

#### Como apoya esta categoría programática al logro de los objetivos institucionales

Son las actividades institucionales que integran aspectos financieros, de auditoría, administrativos, de seguridad, y servicios generales, para apoyar las actividades de las Fiscalías Distritales y Municipales, Dirección de Investigaciones Criminalísticas, Unidad de Capacitación, y unidades administrativas que integran el Ministerio Público.

Firma y Sello

## Cuadro 8. Formulario DTP4

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 4 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 3
<b>REGISTRO DE METAS DE PRODUCCIÓN TERMINAL</b>	
Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO	
Programa: 11 Ministerio Público	
Proyecto Central o Común: 000 Persecución Penal y Pública	
Unidad Responsable:	

No. CORRELATIVO DEL PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA		META PROGRAMADA	CATEGORIA PROGRAMATICA ASOCIADA AL PRODUCTO		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
		CODIGO	DENOMINACION		CODIGO	DESCRIPCIÓN		
1	Casos Penales	2302	Caso	366,080	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
2	Apelaciones Especiales planteadas	2302	Caso	350	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
3	Sostenimiento de Sentencia	2302	Caso	780	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
4	Ejecutorias Revisadas	2302	Caso	1,997	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
5	Incidentes Gestionados	2302	Caso	1,206	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
6	Audiencias Orales	2302	Caso	1,273	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
7	Amparos Ingresados	2302	Caso	4,549	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
8	Inconstitucionalidades ingresadas en caso concreto	2302	Caso	270	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011
9	Inconstitucionalidades en caso general	2302	Caso	73	11	Persecución penal y pública	01/01/2011	31/12/2011

78

Firma y Sello

Ministerio de Finanzas Públicas  
Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 4  
Presupuesto año 2011  
Fecha: junio 2010  
Página: 2 de 3

REGISTRO DE METAS DE PRODUCCIÓN TERMINAL

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO  
Programa: 12 INVESTIGACIÓN  
Proyecto Central o Común: 000  
Unidad Responsable:  
Monto en Quetzales:

No. CORRELATIVO DEL PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA		META PROGRAMADA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA ASOCIADA AL PRODUCTO		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
		CÓDIGO	DENOMINACIÓN		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		
1	Investigaciones	2302	Caso	6,000	12	Investigaciones	01/01/2011	31/12/2011

79

Firma y Sello

Ministerio de Finanzas Públicas  
Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 4  
Presupuesto año 2011  
Fecha: junio 2010  
Página: 3 de 3

REGISTRO DE METAS DE PRODUCCIÓN TERMINAL

Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO  
Programa: 13 CAPACITACIÓN  
Proyecto Central o Común: 000  
Unidad Responsable:  
Monto en Quetzales:

No. CORRELATIVO DEL PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA		META PROGRAMADA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA ASOCIADA AL PRODUCTO		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
		CÓDIGO	DENOMINACIÓN		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		
1	Actividades de Capacitación Ejecutadas	2302	Caso	333	13	Capacitación	01/01/2011	31/12/2011

08

Firma y Sello

### Cuadro 9. Formulario DTP5

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 5 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 1
<b>REGISTRO DE INDICADORES</b>	
Institución: 1114-0022-000-00 MINISTERIO PÚBLICO	

INDICADOR		PRODUCTO ASOCIADO AL INDICADOR		FORMULA	INDICADOR META POR AÑO		PERIODICIDAD FRECUENCIA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	NOTAS TÉCNICAS
No. CORRELATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CORRELATIVO PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO		AÑO 2010	AÑO 2011			
1	CASOS PENALES	1	CASOS PENALES	Casos Ingresados mensualmente/2-11-0-0-0-0-1-Casos penales	1	0	MENSUAL	Reportes del Sistema Informático de control de Casos - SICOMP-	Casos Penales se refiere al número de denuncias ingresadas
2	INVESTIGACIONES REALIZADAS	1	INVESTIGACIONES REALIZADAS	Investigaciones realizadas en el mes/2-12-0-0-0-1- Investigaciones realizadas.	1	0	MENSUAL	Informes de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas.	Investigaciones realizadas a Casos Penales asignados.
3	EVENTOS DE CAPACITACIÓN	1	ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EJECUTADAS	Número de Eventos en el mes/2-13-0-0-0-0-1 Actividades de Capacitación ejecutadas.	1	0	MENSUAL	Informes de la Unidad de Capacitación	Actividades de capacitación

81

Firma y Sello

#### **4.4.3. Comunicación de los resultados del proceso de monitoreo y evaluación**

- a) Se enviará informe de los resultados del monitoreo y evaluación anual del Plan Estratégico, inmediatamente después de realizado y aprobado por el Fiscal General y Jefe del Ministerio Público, a efecto de que todas las dependencias los conozcan y si fuera el caso, realicen los ajustes y correcciones necesarias en sus programas y proyectos;
- b) Los resultados obtenidos del proceso de monitoreo y evaluación del POA, se comunicarán en forma bimensual, a las autoridades de la institución y a todas las dependencias involucradas, para lo cual se propone realizar reuniones de trabajo con los jefes de las dependencias involucradas y además enviar la evaluación en forma oficial, por escrito, lo cual permitirá mejorar el proceso de ejecución por la retroalimentación y realizar los correctivos y ajustes necesarios.

#### **5. Lineamientos para el Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos del POA**

- a) El monitoreo y evaluación se desarrollará en forma mensual;
- b) Se realizará monitoreo por cada dependencia involucrada en el proceso de planificación;
- c) La información sobre el avance del plan Operativo debe entregarse al Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación, a más tardar, el quinto día hábil posterior al mes que se reporta;
- d) Se considera oficial únicamente la información que se entregue por escrito y firmada por el Enlace de Planificación y el Jefe de la dependencia, no obstante podrá enviarse por correo electrónico, con el fin de agilizar la integración del informe de monitoreo y evaluación;
- e) El Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación es el responsable de elaborar el informe de monitoreo mensual. Asimismo, de integrar un informe ejecutivo para ser presentado al Fiscal General y Jefe del Ministerio Público;
- f) Se utilizarán formatos específicos para cada actividad: recopilar información para elaborar los diferentes planes institucionales, formular proyectos, monitoreo y evaluación, entre otros.



## **6. Instrumentos a utilizar para el Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico**

### **6.1. Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos**

Implementar en el Ministerio Público un “Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas y Proyectos”, con el objeto de mejorar y optimizar el desempeño de sus recursos humanos, su capacidad de gestión programática y la ejecución presupuestaria, con principios de transparencia y calidad del gasto, así como, el mejoramiento sustantivo de los servicios que implica la misión y visión institucional.

Los elementos fundamentales de dicho sistema, son los siguientes:

- a) Coordinación, monitoreo y evaluación de los recursos humanos.
  - Establecer estándares del desempeño;
  - Medición del desempeño;
  - Comparación del desempeño con el estándar;
  - Implementar medidas correctivas.
  
- b) Coordinación, monitoreo y evaluación presupuestaria.
  - Construcción de indicadores presupuestarios;
  - Análisis comparativo de indicadores presupuestarios;
  - Análisis cualitativo presupuestario.
  
- c) Coordinación, monitoreo y evaluación del funcionamiento de los programas y proyectos sustantivos
  - Seguimiento, control y evaluación de Programas y proyectos del Área de Fiscalía, Área de Investigación y del Área de apoyo, Administración y Finanzas;
  - Seguimiento, control y evaluación de Programas de Formación y Capacitación de Recursos Humanos.

Para la implementación del Sistema de coordinación, monitoreo y evaluación del Ministerio Público es necesaria, para el corto plazo, diseñar los instrumentos operativos y para el mediano plazo contar con un software para modernizar y automatizar el proceso. Por ello, como parte fundamental de éste trabajo, se diseñarán los instrumentos necesarios para la coordinación, el monitoreo y evaluación de los recursos: humanos, presupuesto y programas sustantivos.

Se considera que la implementación y puesta en funcionamiento de dicho sistema, fortalecerá su estructura organizacional y su capacidad de respuesta, para dar cumplimiento a las actividades, tareas y desafíos que implica el cumplimiento de su Ley Orgánica, las políticas institucionales, metas establecidas y prioridades para los próximos años.

## **6.2. Fundamentos del Sistema de Monitoreo y Evaluación**

### **6.2.1. El Monitoreo y Evaluación, como Etapas de un Proceso Integral de la Administración y Gestión Institucional**

La moderna administración y gestión pública, se fundamenta en un proceso integral que implica un conjunto de etapas o momentos para realizar la producción de bienes y servicios públicos. La visión de conjunto de ese proceso contempla las etapas siguientes: la planeación, organización, dirección, monitoreo y evaluación. (Beteta, 2009:3-12)

#### a) La planeación

La planeación es un proceso que consiste en definir los objetivos y metas que se deben alcanzar, el análisis situacional de la institución, la definición de estrategias, y la determinación de los recursos (humanos, financieros y materiales), para la efectiva ejecución del mismo.

La planeación institucional es un proceso sistemático de toma de decisiones para la resolución de problemas a través de programas, proyectos y acciones concretas.

La planeación institucional moderna presenta dos niveles o dimensiones para la intervención de la realidad: La planeación estratégica y la planeación operativa.

La planeación estratégica se concibe como un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones, con respecto a los objetivos, metas y estrategias de largo plazo de la institución. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan los programas y aspectos fundamentales de la estructura organizacional de la institución.

La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los distintos niveles de operación y ejecución programática de la institución. Los planes operativos se formulan y ejecutan para el corto plazo. En el caso del sector público guatemalteco, los planes operativos son anuales, de acuerdo al ejercicio fiscal correspondiente.

b) La Organización

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr los objetivos y metas institucionales y para crear las condiciones de manera que las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

c) Dirección

La dirección consiste en estimular a los recursos humanos para el efectivo desempeño de sus funciones. Se trata de dirigir y motivar a los funcionarios y empleados de la institución y de establecer un proceso de comunicación vertical y horizontal con ellos, de forma individual ó en grupo. La dirección implica el ejercicio de liderazgo institucional y el contacto cotidiano a través de acciones de coordinación y supervisión, en el proceso de ejecución de los programas y proyectos. Los cuales se traducen en la producción de bienes y servicios, como productos intermedios o finales que constituyen la misión y responsabilidad institucional.

d) El Monitoreo y la Evaluación

El monitoreo y la evaluación consiste en un proceso de análisis y verificación del cumplimiento de objetivos, metas y estrategias institucionales, contemplados en los planes estratégicos y operativos. La función del monitoreo y la evaluación se entiende también

como la realización de acciones de control y supervisión en el proceso de ejecución de planes, programas y proyectos institucionales, para lo cual es necesario aplicar técnicas e instrumentos de gestión y auditoría administrativa.

## **7. Importancia de la Coordinación y Supervisión**

Las acciones de coordinación y supervisión son fundamentales en el proceso de monitoreo y evaluación. La coordinación consiste en la sistematización ordenada de las actividades y funciones que realizan los recursos humanos de los distintos niveles de la organización, para alcanzar los objetivos y metas institucionales. La supervisión consiste en dar seguimiento y verificar que las actividades y resultados, se realicen de acuerdo con los planes y programaciones institucionales.

En consecuencia, la coordinación, el monitoreo y la evaluación constituyen parte fundamental del proceso de ejecución, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en los planes, programas y proyectos.

## **8. Elementos Fundamentales del Sistema de Monitoreo y Evaluación de los Programas y Proyectos del Ministerio Público**

### **8.1. Coordinación, monitoreo y evaluación de los Recursos Humanos**

Esta función es competencia específica de una Dirección de Recursos Humanos, para el caso del Ministerio Público compete al Departamento de Evaluación del Desempeño, que fue creado en el segundo semestre del 2009. Sin embargo, se incluye el tema en este apartado para mostrar la integralidad del proceso.

#### **a) Primer Paso: Establecimiento de estándares del desempeño.**

Para cumplir con su misión y realizar con eficiencia y eficacia sus planes, programas y proyectos, el Ministerio Público, necesariamente debe fijarse estándares de rendimiento, es decir, se debe fijar objetivos y metas en cuanto al rendimiento de sus recursos humanos, con el objeto de mejorar el proceso de atención, la calidad de los servicios y satisfacción de los grupos sociales que se atienden. Un estándar es el nivel de desempeño deseado y funciona como parámetro de comparación contra el cual se debe evaluar el desempeño real de los

recursos humanos de la institución. Es necesario establecer estándares para las funciones y programas de apoyo (planificación, recursos humanos, presupuesto, compras y suministros, etc.) y para las funciones, programas y proyectos de las áreas sustantivas.

- b) Segundo Paso: Formulación y aplicación de instrumentos para la medición del desempeño.
- En base a los estándares del desempeño, se realiza la formulación y aplicación de instrumentos para la medición de desempeño de los recursos humanos, de los distintos niveles de la organización. Las autoridades superiores pueden conocer y obtener indicadores tales como: cantidad y calidad de servicios producidos, documentos producidos, documentos archivados, personas capacitadas, tipo y calidad de asistencia técnica, etc.

Los indicadores del desempeño se obtienen a través de tres fuentes: informes escritos, informes orales y la observación personal.

En el caso del Ministerio Público, por su naturaleza, la evaluación del desempeño del personal permanente (011) que es considerado empleado público, está sujeto al Régimen de la Ley del Servicio Civil, por lo tanto la evaluación del desempeño se tiene que realizar internamente por el Departamento de Recursos Humanos y aplicar los instrumentos de evaluación con los mismos estándares de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-. En el caso del personal contratado bajo otros Renglones como el 029, 022, etc., se deberá formular y aplicar instrumentos especiales, para la evaluación del desempeño.

- c) Tercer Paso: Comparación del desempeño con el estándar.
- El tercer paso consiste en comparar el desempeño con el estándar. En este proceso las autoridades superiores evalúan el desempeño de sus recursos humanos, obteniendo indicadores objetivos de las desviaciones pequeñas o graves, para lo cual se deben analizar con objetividad los resultados para tomar las medidas correctivas.
- d) Cuarto Paso: Medidas correctivas
- El último paso de este proceso de coordinación, monitoreo y evaluación, consiste en definir y tomar las medidas correctivas para corregir las desviaciones importantes encontradas como

producto del análisis de los indicadores concretos. Las autoridades superiores deben actuar de inmediato para corregir las variaciones importantes.

## **8.2. La Coordinación y supervisión de los Recursos Humanos**

La coordinación y supervisión de las funciones y actividades de los recursos humanos se realizarán a través de:

- Reuniones de coordinación y supervisión con el personal;
- Instrucciones y disposiciones escritas;
- Aplicación de instrumentos de supervisión en los puestos de trabajo;
- Informes de seguimiento evaluativo;
- Reuniones de motivación.

## **8.3. Coordinación, Monitoreo y Evaluación Presupuestaria**

El monitoreo y evaluación presupuestaria, se realiza en las instituciones del sector público, en el marco de la "Ley orgánica del Presupuesto" y en coordinación con la Dirección Técnica del presupuesto y las unidades de Administración Financiera, para lo cual existen instrumentos estandarizados que por ley es necesario aplicar. Sin embargo, la evaluación de la ejecución presupuestaria vigente no es del todo satisfactoria, dado que solo toma en consideración aspectos cuantitativos relacionados con los programas de inversión y funcionamiento y no incluye aspectos cualitativos y de inversión social. En esta propuesta se recomienda proceder a la evaluación (apegándose a la Ley) de la manera siguiente:

### *a) Primer Paso: Construcción de indicadores presupuestarios*

El análisis presupuestario implica la construcción y sistematización de indicadores de:

- Presupuesto programado;
- Presupuesto asignado (aprobado);
- Presupuesto ejecutado.

### *b) Segundo Paso: Análisis comparativo de indicadores presupuestarios*

Se debe proceder a realizar un análisis comparativo de los datos e indicadores objetivos relacionando:

- Presupuesto programado vrs. Presupuesto asignado;
- Presupuesto asignado vrs. Presupuesto ejecutado.

El análisis comparativo de los indicadores presupuestarios permitirá medir los grados de ejecución presupuestaria institucional y la eficiencia y eficacia en el manejo del presupuesto. Sin embargo, el análisis se realiza solamente en la dimensión cuantitativa.

c) *Tercer Paso: Análisis cualitativo presupuestario*

El análisis presupuestario implica medir la calidad de los servicios y su impacto social en la población meta. Para el efecto, es necesario levantar información de campo relacionada con la atención y calidad de los servicios que recibe la población meta, así como de los grados de satisfacción social de la misma.

#### **8.4. Coordinación, Monitoreo y Evaluación del Funcionamiento de Programas Sustantivos**

a) *Primer Paso: Seguimiento y evaluación concurrente*

El monitoreo y la evaluación concurrente deberá realizarse como un proceso de control a utilizar durante la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales, con el objeto de que todos los esfuerzos se dirijan a producir la cantidad y calidad correcta de los servicios o productos programados, en el tiempo especificado.

El control concurrente también opera cuando los coordinadores y supervisores de programas dan seguimiento y observan a los empleados para asegurarse de que trabajen con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

b) *Segundo Paso: Monitoreo y evaluación de retroalimentación*

Este tipo de control implica realizar un proceso de recopilación y análisis de los datos de desempeño de los recursos humanos y de las medidas correctivas, con el objeto de

implementar las mismas y retroalimentar los procesos de producción de los servicios, para el mejoramiento de su calidad e impacto social.

c) *Tercer Paso: Auditorías administrativas*

Las auditorías administrativas tienen por objeto dar seguimiento y evaluar la eficiencia y eficacia de los sistemas administrativos y de los programas de la institución. Las auditorías administrativas pueden ser internas o externas.

- **Auditorías administrativas internas**

Las auditorías administrativas internas están orientadas a evaluar periódicamente los procesos de planeación, organización, liderazgo y control de la institución, para determinar las debilidades y fortalezas en la producción y calidad de los servicios y el impacto social en la población meta. Las auditorías internas son realizadas con funcionarios de la institución.

- **Auditorías administrativas externas**

Las auditorías administrativas externas están orientadas a evaluar periódica y sistemáticamente los procesos de planeación, organización, liderazgo y control de la institución, por parte de entidades externas, tales como firmas consultoras, para determinar las fortalezas y debilidades en la producción y calidad de los servicios y el impacto social en la población meta.

## **9. Procesos de Formación y Capacitación**

Se deberá elaborar un Programa de Capacitación y especialización para el personal del Ministerio Público, con base en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con énfasis en las dependencias relacionadas con el tema de Planificación, Secretaría de Análisis y Planificación y Equipo de Enlaces de Planificación.

El Programa de Capacitación se estructurará en coordinación con la Unidad de Capacitación del Ministerio Público, comprenderá temas como: Formulación, Ejecución y Evaluación de proyectos; Planificación Estratégica y Planificación Operativa; Estructuración de Indicadores; Monitoreo y Evaluación; y Análisis Estadístico.



Se deberá gestionar apoyo de la cooperación internacional, a fin de obtener becas, cursos y pasantías para que el personal se capacite y especialice en los temas anteriormente indicados. Importante será el intercambio de experiencias entre los técnicos del Ministerio Público con sus homólogos de otros países amigos a fin de fortalecer sus conocimientos.

#### **10. Difusión de la Información sobre el Proceso de Planificación**

Se deberá realizar una campaña de información sobre el proceso de planificación en todas las dependencias del Ministerio Público, para que el personal lo conozca, lo comprenda y lo aplique.

Por las funciones que competen legalmente al Ministerio Público, un alto porcentaje de sus colaboradores son profesionales y técnicos con estudios y especialidad en ciencias jurídicas y sociales, por lo que tienen escasos conocimientos sobre el tema de la planificación. Por lo tanto, desplegar la información sobre el proceso de planificación que se utiliza en el Ministerio Público, es una actividad indispensable, a fin de lograr la socialización y comprensión del proceso y lograr la colaboración de todo el personal, a fin de alcanzar las metas institucionales.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO PÚBLICO, PERÍODO 2011-2015

Tomando como base el diagnóstico institucional desarrollado, utilizando la metodología del FODA, se presenta a continuación una propuesta, de carácter técnico - académico, sobre la planificación estratégica y operativa del Ministerio Público para el período 2011-2015.

Para elaborar la propuesta se utilizó la metodología del Marco Lógico, por lo que se elaboró la matriz de planificación utilizando la lógica vertical y horizontal, para contar con un desplegado de objetivos estratégicos, objetivos operativos y actividades, éstas se refieren a los programas y proyectos a desarrollar con el fin de alcanzar las metas institucionales.

#### **1. Propuesta para la Planificación Operativa del Ministerio Público año 2011**

Con base en el plan estratégico del Ministerio Público para el período 2011-2015, se procedió a vincular los objetivos estratégicos con los objetivos operativos y sus respectivas actividades (ver cuadro 11, 12, y 13).

#### **Cuadro 10. Objetivos estratégicos del Ministerio Público**

No.	Descripción
1.	Optimizar la persecución penal pública, con apego a la legislación del país, para contribuir a alcanzar la justicia en Guatemala.
2.	Eficientar los resultados de la investigación criminal en todos los casos gestionados en el Ministerio Público.
3.	Elevar el nivel de capacitación y especialización del capital humano que integra el Ministerio Público.

Fuente: elaboración propia, 2009.

#### **2. Objetivos y Actividades para alcanzar las metas institucionales**

Para alcanzar las metas institucionales es necesario desplegar los objetivos estratégicos y operativos, así como todas las actividades (programas y/o proyectos), que deben desarrollarse estableciendo su respectivo cronograma.

Cuadro 11. Objetivo estratégico I

Nivel	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Misión Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.	Incremento de casos resueltos.	Registro en el SICOMP	Presupuesto institucional solicitado es aprobado. Sector Justicia bien coordinado y cumpliendo sus funciones. Las leyes se respetan en el país.
<b>ÁREA FISCALÍA</b> <i>Objetivo Estratégico</i> Optimizar los resultados de la persecución penal pública, con apego a la legislación del país, para contribuir a alcanzar la justicia en Guatemala.	Casos penales resueltos oportunamente.	Registro de los casos penales resueltos en el SICOMP.	Que se incremente el equipo de trabajo en las fiscalías.
<i>Objetivo Operativo</i> Fortalecer la gestión de las fiscalías en todo el país (meta: número de fiscalías a fortalecer en el primer año).	Incremento de personal, equipo, vehículos y materiales.	Nóminas de personal de fiscalías. Registro de inventarios.	Incremento del presupuesto institucional.
<i>Actividades</i> Construcción de edificios para fiscalías.	Fiscalías trasladadas a edificios propios.	Acta de entrega de edificios a fiscalías.	Incremento del presupuesto para infraestructura.
<i>Actividades</i> Fortalecimiento de Oficinas de Atención a la Víctima.	Oficinas de Atención a la Víctima con más personal y equipo.	Nóminas de personal de fiscalías. Registro de inventarios	Incremento del presupuesto institucional.
<i>Actividades</i> Fortalecimiento del Programa de Protección de Testigos.	Programa de Protección ampliado con recursos.	Registro de personas protegidas.	Incremento del presupuesto institucional.
Cronograma, recursos y costos.			

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Cuadro 12. Objetivo estratégico II

Nivel	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Misión Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.	Incremento de casos resueltos.	Registro en el SICOMP	Presupuesto institucional solicitado es aprobado. Sector Justicia bien coordinado y cumpliendo sus funciones. Las leyes se respetan en el país.
<b>ÁREA INVESTIGACIÓN</b> <i>Objetivo Estratégico</i> Mejorar los resultados de la investigación criminal en todos los casos gestionados en el Ministerio Público.	Investigación eficiente y oportuna en todos los casos.	Registro de casos investigados.	Incremento de personal, equipo y capacitación en la DICRI.
<i>Objetivo Operativo</i> Especializar y tecnificar la Investigación Criminal (meta: recurso humano especializado y nuevos métodos de investigación).	Personal especializado en investigación criminal. Nuevos métodos tecnificados de investigación.	Listado de personal especializado. Registro de métodos tecnificados de investigación.	Apoyo financiero y técnico para especialización y tecnificación de la investigación.
<i>Actividades</i> Adquisición de equipo especializado para la investigación criminal.	Equipo instalado y en operación.	Registro del equipo adquirido.	Recursos internos o externos para la adquisición del equipo.
<i>Actividades</i> Creación de la carrera de investigación criminal.	Carrera de investigación criminal implementada.	Registro de los cambios logrados por la implementación de la carrera de investigación criminal.	Apoyo técnico y financiero para crear carrera de investigación criminal.
Cronograma, recursos y costos.			

Fuente: Elaboración propia, 2009.

**Cuadro 13. Objetivo estratégico III**

<b>Nivel</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Misión Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.	Incremento de casos resueltos.	Registro en el SICOMP	Presupuesto institucional solicitado es aprobado. Sector Justicia bien coordinado y cumpliendo sus funciones. Las leyes se respetan en el país.
<u>ÁREA CAPACITACIÓN</u> <i>Objetivo Estratégico</i> Eleva el nivel de capacitación y especialización del capital humano del Ministerio Público.	Personal capacitado y especializado en áreas prioritarias del Ministerio Público.	Registro y control del personal especializado.	Apoyo financiero interno y externo.
<i>Objetivo Operativo</i> Fortalecer la Unidad de Capacitación para mejorar su gestión (meta: reestructuración administrativa y técnica).	Unidad de capacitación cuenta con más personal, equipo, vehículos y materiales.	Nomina de personal. Registro de almacén e inventarios.	Incremento al presupuesto para el área de capacitación.
<i>Actividades</i> Desarrollar Programa anual de capacitación y especialización para personal de fiscalía e investigación.	Programa anual aprobado y en ejecución.	Registro de personal capacitado.	Incremento al presupuesto para el área de capacitación.
Cronograma, recursos y costos.			

Fuente: Elaboración propia, 2009.

### **3. Plan Estratégico del Ministerio Público, período 2011-2015**

#### **3.1. Justificación**

Dada la coyuntura actual que se vive en Guatemala, momento de crisis en el campo social, político, financiero y económico, lo cual ha causado deterioro de los valores ciudadanos, habiendo desencadenado en altos niveles de criminalidad, ni siquiera imaginados por la crudeza de los delitos que se han llegado a cometer en todo el país, que han afectado a todos los estratos de la sociedad guatemalteca; es fundamental la planeación de las acciones que debe desarrollar el Ministerio Público guatemalteco, como la institución eje fundamental del Sector Justicia, y en el fiel cumplimiento de su mandato constitucional de promover la persecución penal, investigar los delitos de acción pública y velar por el estricto cumplimiento de la ley.

A partir del proceso de creación del Ministerio Público, la planificación ha sido un elemento fundamental; en el año 1995 se elaboró un Plan General y posteriormente tres Planes Estratégicos, en los años 1995, 2000, y 2005, respectivamente.

Con la formulación y ejecución del Plan Estratégico del Ministerio Público 2011-2015, se pretende dar cumplimiento a la misión constitucional que le fue otorgada, para lo cual la coordinación con las instituciones del Sector Justicia es crucial, a fin de atender a la población guatemalteca, que espera respuestas concretas en la aplicación de la justicia.

Como base fundamental del presente Plan Estratégico deben considerarse: el Plan de Política de Persecución Penal del Ministerio Público, que tiene la "finalidad de organizar y definir los principales pilares políticos sobre los que debe ser desarrollada la actividad de persecución penal, por parte de los distintos órganos del Ministerio Público que en ella intervienen, a efecto que los objetivos político-criminales formulados por el Estado de Guatemala, sean alcanzados"<sup>4</sup>; los compromisos adquiridos para dar cumplimiento a los Acuerdos de Paz; los acuerdos con la Instancia Coordinadora para la Modernización del Sector Justicia; las recomendaciones de la Comisión de Fortalecimiento de la

---

<sup>4</sup>Plan de Política de Persecución Penal del Ministerio Público 2005, pág. 3.

Justicia y los compromisos asumidos en el Acuerdo Nacional para la Seguridad y Justicia en Guatemala.

Las actividades relevantes que se proponen ejecutar en el presente Plan Estratégico requieren, además de la voluntad política de la autoridades, el esfuerzo profesional y técnico del personal, y sobre todo del apoyo financiero del gobierno central; de tal manera que las metas que se plantearon en el plan anterior, y que por falta de recursos no fueron cumplidas o se encuentran aún en proceso de ejecución, puedan retomarse y finalizarse, y por supuesto se puedan ejecutar las nuevas iniciativas planteadas por el Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, que con un amplio criterio y sólido conocimiento de los retos que se afrontan, propone ejecutar programas y proyectos enfocados al crecimiento y fortalecimiento de la institución en su lucha contra la impunidad y el crimen organizado, en el quinquenio 2011-2015.

Es importante hacer nota, que la lucha contra la delincuencia requiere necesariamente continuar trabajando en estrecha coordinación con las instituciones del Sector Justicia guatemalteco: Ministerio de Gobernación, Organismo Judicial y el Instituto de la Defensa Pública Penal, que hasta la fecha han redoblado esfuerzos, en pro del cumplimiento de las leyes del país y la efectiva aplicación de la justicia.

### **3.2. Fundamentos Estratégicos del Ministerio Público**

#### a) Principios

- Objetividad;
- Imparcialidad;
- Legalidad;
- Actuaciones con transparencia;
- No a la impunidad; y
- Respeto a los derechos humanos de la población.

#### b) Valores

- Legalidad;
- Independencia de criterio;

- Transparencia;
- Servicio;
- Confianza;
- Neutralidad y objetividad;
- Competencia Profesional;
- Lealtad;
- Honestidad;
- Integridad;
- Responsabilidad.

c) Misión

Promovemos la persecución penal, dirigimos la investigación de los delitos de acción pública y velamos por el estricto cumplimiento de las leyes del país.

d) Visión

Ser la institución rectora de la investigación criminal, realizar la persecución de los delitos de acción pública, con apego al principio de legalidad, en apoyo a la consolidación del Estado de Derecho en Guatemala.

### **3.3. Identificación del Ministerio Público**

#### **3.3.1. Origen**

La consolidación del Ministerio Público con sus funciones actuales, tiene sus orígenes en el Código Procesal Penal, Decreto No. 51-92 del Congreso de la República, con la finalidad de hacer más viable la administración de justicia penal al eliminar un sistema inquisitorio e introducir un sistema acusatorio; orientado por los principios de oralidad, publicidad del juicio, intermediación judicial, concentración de la prueba y un sistema libre aunque controlado para valorar dicha prueba y con la designación del Ministerio Público como Institución con independencia para el ejercicio de la acción penal y la dirección de la investigación de los delitos de acción pública.



La necesidad de impulsar reformas en el Sector Justicia, motivó al Congreso de la República de esa época a aprovechar la Reforma Constitucional del año 1993, para consagrar como principio constitucional lo contenido en el nuevo Código Procesal Penal y así modificar el Artículo 251 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Como resultado de la Consulta Popular, el 30 de marzo de 1994, se aprobaron las reformas a la Carta Magna, entre ellas, las modificaciones a los artículos 251 y 252 que se refieren a la organización y funcionamiento del Ministerio Público, que previo a las reformas constitucionales se encontraba integrado a la Procuraduría General de la Nación.

De esa manera la Carta Magna, en su Capítulo VI, Ministerio Público y Procuraduría General de la Nación, Artículo 251, establece que “El Ministerio Público es una Institución auxiliar de la administración pública y de los tribunales de justicia con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país”.<sup>5</sup>

En mayo de 1994, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto No. 40-94, Ley Orgánica del Ministerio Público, que la define como una Institución que promueve la persecución penal, dirige la investigación de los delitos de acción pública y vela por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Este Decreto entró en vigencia a partir del 13 de mayo de 1994.

### **3.3.2. Marco Jurídico**

Los instrumentos jurídicos que determinan la actuación del Ministerio Público son los siguientes:

- Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 251;
- Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto No. 40-94 del Congreso de la República;
- Código Procesal Penal, Decreto 51-92 y sus reformas del Congreso de la República;
- Código Penal, Decreto 17-73, del Congreso de la República;
- Comisión de Derechos Humanos, Decretos 54-86 y 32-87;
- Reglamento Interior de Trabajo del Ministerio Público, Acuerdo 2-98 del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público;
- Plan de Política de Persecución Penal del Ministerio Público, de mayo 2005.

---

<sup>5</sup> Artículo 251, Constitución Política de la República de Guatemala.

- Ley contra la Delincuencia Organizada.

### **3.3.3. Vinculación con el Sector Justicia**

De conformidad con la Constitución Política de la República, Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, cuyo sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo. Siendo su deber garantizar a sus habitantes el bien común, la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de las personas.

Para el efectivo ejercicio de sus funciones el Estado de Guatemala, en el Sector Justicia Penal, está organizado e integrado por cuatro instituciones, Ministerio Público, Ministerio de Gobernación, Instituto de la Defensa Pública Penal y el Organismo Judicial, cuenta con la ICMSJ, creada a raíz de la firma de la Carta de Intención, el 25 de septiembre de 1997. Este organismo tiene como objetivos el impulso a la modernización, la coordinación de actividades conjuntas y colaboración institucional.

El Ministerio Público está representado en la ICMSJ, por su autoridad máxima que es el Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público.

### **3.3.4. Funciones y Organización**

Al Ministerio Público como Institución autónoma y legalmente establecida, le corresponde ejecutar según el Artículo 2 de su Ley Orgánica, las siguientes funciones, sin perjuicio de las que le atribuyen otras leyes:

- a) Investigar los delitos de acción pública y promover la persecución penal ante los tribunales, según las facultades que le confieren la Constitución, las leyes de la República y los Tratados y Convenios Internacionales;
- b) Ejercer la acción civil en los casos previstos por la ley y asesorar a quien pretenda querellarse por delitos de acción privada de conformidad con lo que establece el Código Procesal Penal;
- c) Dirigir a la policía y demás cuerpos de seguridad del Estado en la investigación de hechos delictivos;
- d) Preservar el Estado de Derecho y el respeto a los derechos humanos, efectuando las diligencias necesarias ante los tribunales de justicia.

El Ministerio Público es único e indivisible para todo el Estado y se organiza jerárquicamente. Está integrado por los órganos siguientes:

- Consejo del Ministerio Público;
- Fiscalía General de la República y Jefatura del Ministerio Público;
- Fiscalías de Distrito;
- Fiscalías Municipales;
- Fiscalías de Sección;
- Agencias Fiscales;
- Dirección de Investigaciones Criminalísticas;
- Unidades Administrativas y Financieras.

El Fiscal General de la República es el Jefe del Ministerio Público y el responsable de su buen funcionamiento, su autoridad se extiende a todo el territorio nacional.

Para fines de organización y de acuerdo con las funciones que desarrolla el Ministerio Público, se integra en cuatro áreas:

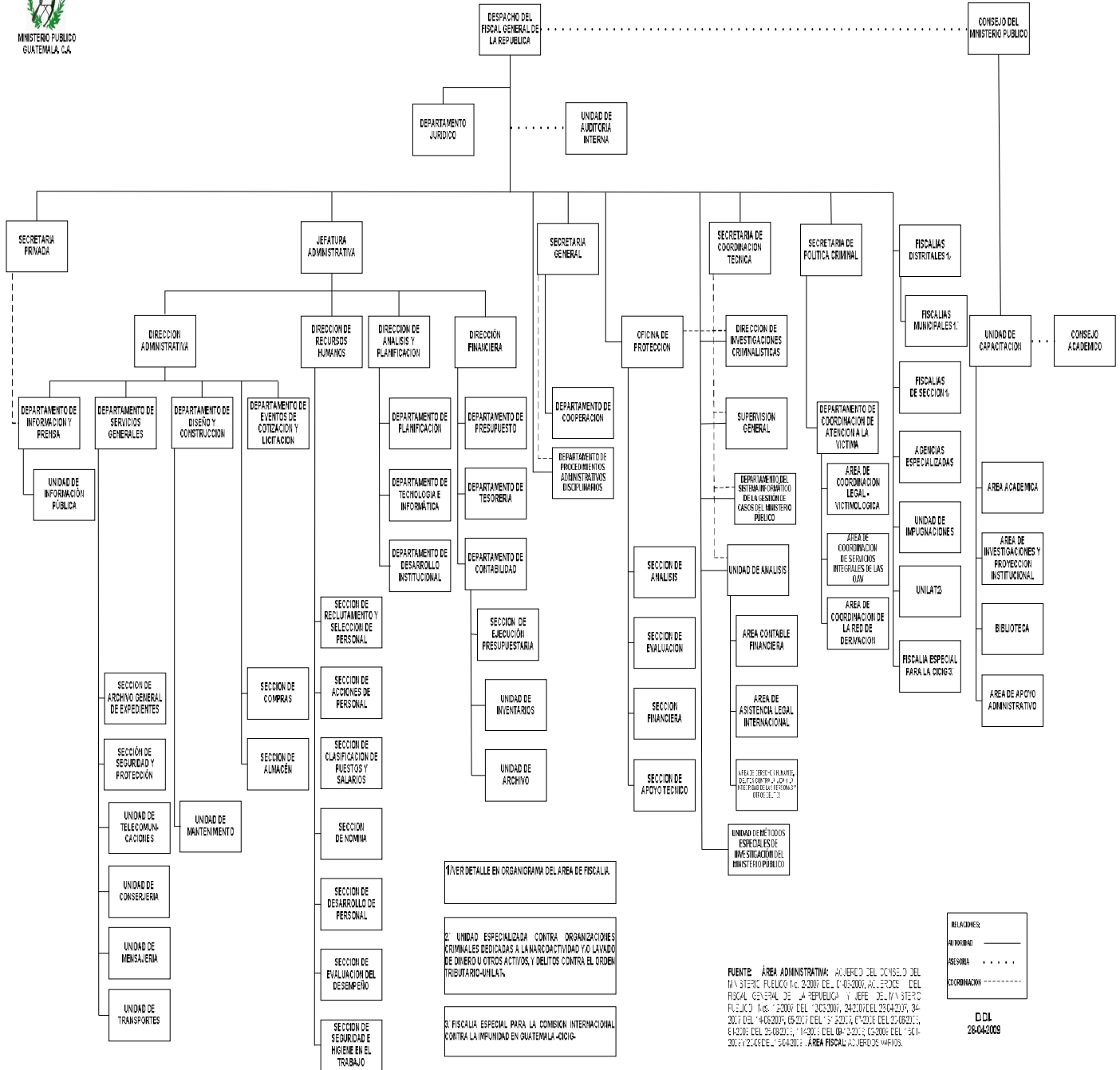
- Área de Fiscalía;
- Área de Investigación;
- Área de Capacitación;
- Área de Administración y Finanzas.

Su organización funcional se presenta en los organigramas siguientes:

### Gráfica 3. Estructura del Ministerio Público, 2009



#### ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO PÚBLICO

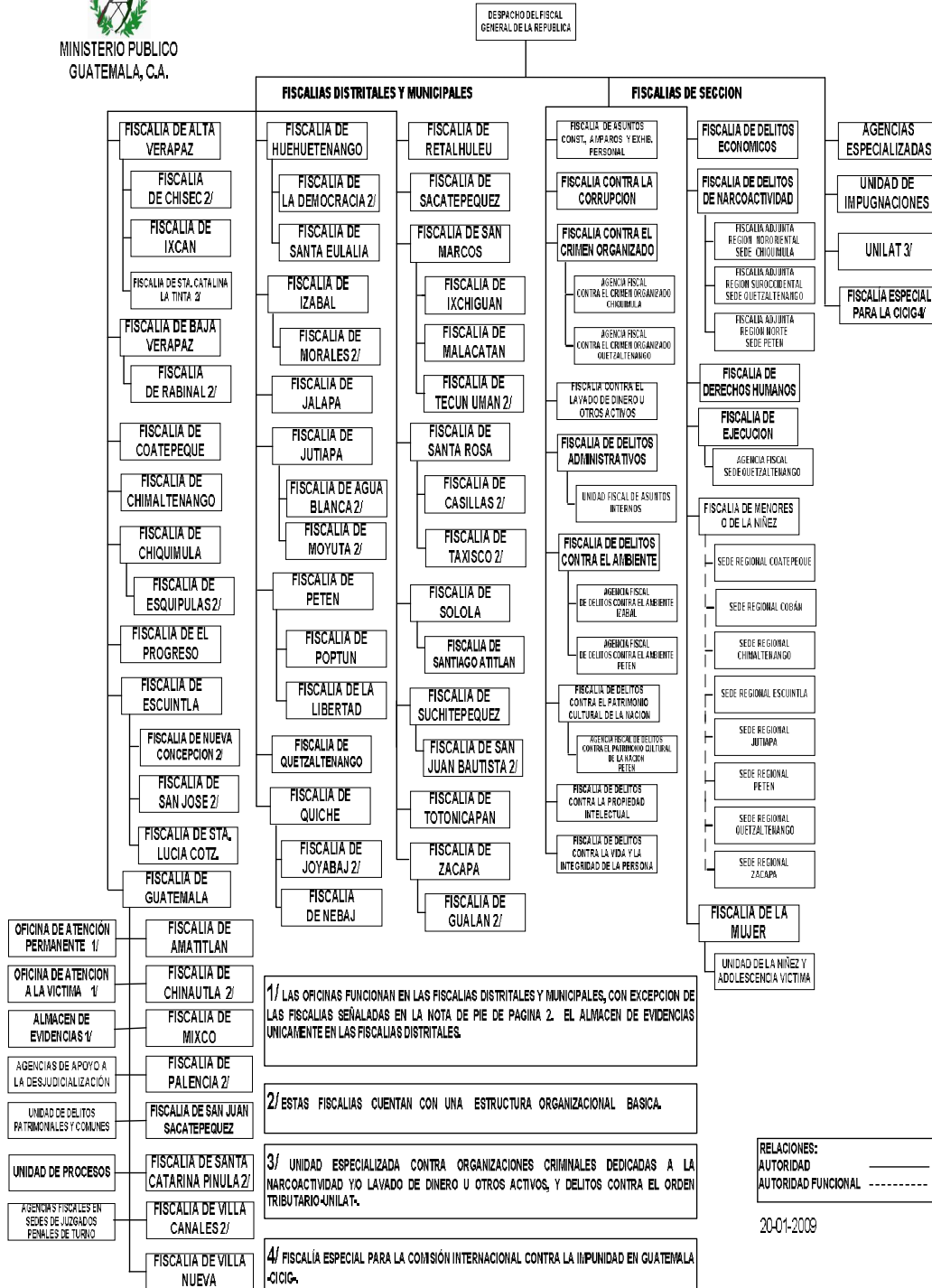


Gráfica 4. Estructura del Área de Fiscalía del Ministerio Público, 2009



MINISTERIO PÚBLICO  
GUATEMALA, C.A.

**ORGANIGRAMA AREA DE FISCALIA**



**FISCALIA DE ASUNTOS CONST., AMPAROS Y EXHIB. PERSONAL**

**FISCALIA CONTRA LA CORRUPCION**

**FISCALIA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO**

- AGENCIA FISCAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO CHIMULULA
- AGENCIA FISCAL CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO QUETZALTENANGO

**FISCALIA CONTRA EL LAVADO DE DINERO U OTROS ACTIVOS**

**FISCALIA DE DELITOS ADMINISTRATIVOS**

- UNIDAD FISCAL DE ASUNTOS INTERNOS

**FISCALIA DE DELITOS CONTRA EL AMBIENTE**

- AGENCIA FISCAL DE DELITOS CONTRA EL AMBIENTE IZABAL
- AGENCIA FISCAL DE DELITOS CONTRA EL AMBIENTE PETEN

**FISCALIA DE DELITOS CONTRA EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACION**

- AGENCIA FISCAL DE DELITOS CONTRA EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACION PETEN

**FISCALIA DE DELITOS CONTRA LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

**FISCALIA DE DELITOS CONTRA LA VIDA Y LA INTEGRIDAD DE LA PERSONA**

**FISCALIA DE DELITOS ECONOMICOS**

**FISCALIA DE DELITOS DE NARCOACTIVIDAD**

- FISCALIA ADJUNTA REGION NOROCCIDENTAL SEDE CHIMULULA
- FISCALIA ADJUNTA REGION SUROCCIDENTAL SEDE QUETZALTENANGO
- FISCALIA ADJUNTA REGION MARIATECO SEDE PETEN

**FISCALIA DE DERECHOS HUMANOS**

**FISCALIA DE EJECUCION**

- AGENCIA FISCAL SEDE QUETZALTENANGO

**FISCALIA DE MENORES O DE LA NIÑEZ**

- SEDE REGIONAL COATEPEQUE
- SEDE REGIONAL OCHAMALTEPEQUE
- SEDE REGIONAL CHIMALTENANGO
- SEDE REGIONAL ESCUINTLA
- SEDE REGIONAL JUTIAPA
- SEDE REGIONAL PETEN
- SEDE REGIONAL QUETZALTENANGO
- SEDE REGIONAL ZACAPA

**FISCALIA DE LA MUJER**

- UNIDAD DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA VICTIMA

1/ LAS OFICINAS FUNCIONAN EN LAS FISCALIAS DISTRIATALES Y MUNICIPALES, CON EXCEPCION DE LAS FISCALIAS SEÑALADAS EN LA NOTA DE PIE DE PAGINA 2. EL ALMACEN DE EVIDENCIAS UNICAMENTE EN LAS FISCALIAS DISTRIATALES.

2/ ESTAS FISCALIAS CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASICA.

3/ UNIDAD ESPECIALIZADA CONTRA ORGANIZACIONES CRIMINALES DEDICADAS A LA NARCOACTIVIDAD YO LAVADO DE DINERO U OTROS ACTIVOS, Y DELITOS CONTRA EL ORDEN TRIBUTARIO-UNILAT.

4/ FISCALIA ESPECIAL PARA LA COMISION INTERNACIONAL CONTRA LA IMPUNIDAD EN GUATEMALA -CICIG-

RELACIONES:  
AUTORIDAD \_\_\_\_\_  
AUTORIDAD FUNCIONAL - - - - -

20-01-2009

### 3.4. Antecedentes

Desde el primer año de su creación el Ministerio Público realizó ejercicios de planificación, a fin de proponer los diferentes programas y proyectos a desarrollar en cumplimiento de su misión, por lo que esta se considera una actividad de suma importancia, que ha permitido delinear el horizonte de acción de la máxima autoridad de la institución, Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, que ha estado a cargo de tan importante institución.

En el año 1995 se elaboró el Plan General del Ministerio Público, para dar inicio a las actividades específicas del mismo. El primer Plan Estratégico del Ministerio Público fue elaborado en 1996 con un horizonte para los años 1996-2000, que contenía una propuesta de planificación y una visión a mediano plazo, buscando su consolidación institucional iniciada en el año 1994. Su objetivo superior se orientó hacia "Fortalecer el Estado de Derecho", y su estructura incluía los siguientes programas: Consolidación del Estado de Derecho; Planificación y proyección institucional; y Administración institucional. Con base en este Plan, se elaboraron los Planes Operativos y de Acción para los años 1996 y 1997.

En el año 1997, se realizó la reformulación del Plan Estratégico 1996-2000, trienio 1998-2000. El Plan reformulado mantuvo la estructura original de programas, subprogramas, componentes, actividades y metas, a ser financiado tanto con recursos institucionales como provenientes de cooperación internacional.

En octubre 2000, fue elaborado el Plan Estratégico 2001-2005 del Ministerio Público. Su objetivo superior era "Contribuir al Fortalecimiento de la Democracia y al Estado de Derecho", y su estructura incluía las siguientes áreas estratégicas: investigación y persecución penal; coordinación intrainstitucional e interinstitucional; modernización institucional; promoción y divulgación; cooperación técnica; administración financiera; recursos humanos; infraestructura y equipamiento.

En el año 2005 se elaboró el Plan Estratégico 2006-2010 que tenía como objetivo superior "Contribuir al Fortalecimiento de la Democracia y al Estado de Derecho", y su estructura incluía los

siguientes programas sustantivos: creación de nuevas fiscalías; ampliación de la cobertura nacional; reingeniería institucional; seguimiento de instrucciones en materia de política de persecución penal; capacitación integral; equipamiento adecuado; y uso racional de los recursos financieros y materiales.

Los Planes Estratégicos, han sido el marco de referencia para la formulación de los Planes Operativos Anuales y Planes de Acción, que han sido ejecutados cada año.

### **3.5. Análisis Situacional del Ministerio Público**

El Ministerio Público desde su creación ha enfrentado una serie de vicisitudes al igual que las otras instituciones del sector justicia guatemalteco, derivado básicamente de los escasos recursos financieros asignados anualmente en su Presupuesto de Ingresos y Egresos. Por lo que a pesar de haber alcanzado logros como: la reestructuración de la Fiscalía Distrital de Guatemala, reestructuración de la Fiscalía de Derechos Humanos, la creación de Unidades de Escenas del Crimen en el interior del país, creación de fiscalías, creación de agencias fiscales, equipamiento de fiscalías, construcción del nuevo edificio central; creación de agencias en los juzgados de turno, creación de la Oficina de Protección, reestructuración de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas, implementación del modelo de fiscalía distrital en Quetzaltenango, la creación de la Unidad de Métodos Especiales de Investigación -UME-, la regionalización de la capacitación, creación de unidades de apoyo a las fiscalías; creación del SICOMP, sigue adoleciendo de múltiples problemas como los que se describen:

#### **3.5.1. Área de Fiscalía**

- Faltan sedes del Ministerio Público en 277 municipios del país;
- Deficiencia en la gestión del proceso penal;
- Denuncias sin resolver que se acumulan año con año;
- Inadecuada infraestructura en algunas fiscalías;
- Deficiente supervisión y liderazgo en el cumplimiento de las atribuciones;
- Incumplimiento de instrucciones generales en materia de política de persecución penal, en algunos casos.

### **3.5.2. Área de Investigación**

- Recurso humano limitado;
- Poca capacitación y especialización;
- Falta definición de protocolos de trabajo;
- Carencia de infraestructura y equipo adecuados;
- Limitada coordinación interna y externa en la investigación;
- Falta sistematización y socialización de los procesos;
- Insuficientes instrumentos técnico administrativos;
- Estructura organizacional poco funcional;
- Concentración de servicios en el área metropolitana del país.

### **3.5.3. Área de Capacitación**

- Escasos cursos de capacitación y especialización para el área administrativa;
- Inexistencia de programa de capacitación integral enfocado a todo el personal;
- Infraestructura insuficiente e inadecuada para capacitación;
- Escaso personal docente para capacitación y especialización;
- Inexistencia de un reglamento para el tema de capacitación y especialización;
- Falta monitoreo y evaluación de la capacitación impartida;
- Centralización de la capacitación.

### **3.5.4. Área de Administración y Finanzas**

- Presupuesto institucional insuficiente;
- Desactualización de algunos reglamentos y manuales;
- No existe carrera administrativa y técnica;
- Falta programa de evaluación del desempeño;
- Centralización de funciones;
- Deficiente registro y control de documentación;
- Poca capacitación y especialización.



### **3.6. Objetivos del Plan Estratégico del Ministerio Público**

#### **3.6.1. Objetivo Superior**

Contribuir al Fortalecimiento de la Justicia y al Estado de Derecho.

#### **3.6.2. Objetivo Específico**

Definir lineamientos estratégicos para la actuación efectiva del Ministerio Público, durante el período 2011-2015.

### **3.7. Proceso de Planificación Estratégica del Ministerio Público**

En el transcurso de 15 años, el Ministerio Público ha ido creciendo paulatinamente de acuerdo con los recursos asignados en su Presupuesto de Ingresos y Egresos anual, ampliando tanto sus recursos humanos como su cobertura geográfica, en el Área de Fiscalía con la creación de nuevas fiscalías distritales, municipales y de sección. También ha habido un crecimiento significativo en el Área de Investigación, lo que ha quedado plasmado en los diversos planes y programas que han sido ejecutados.

El Plan Estratégico 2011-2015 del Ministerio Público, conlleva una toma anticipada de decisiones para reducir la incertidumbre y para guiar las principales acciones a ejecutar en el período mencionado. Básicamente el Plan ha sido estructurado en las siguientes Áreas.

### **3.8. Áreas Estratégicas**

El actuar del Ministerio Público está orientado a lograr mayor amplitud de la persecución penal, que implica un crecimiento integral y sostenido, mejorar la investigación criminalística y alcanzar mayor eficacia institucional, para contribuir áreas estratégicas, como se indica a continuación:

#### **3.8.1. Área de Fiscalía**

Es el Área Estratégica de primer orden, a través de ella se realiza la persecución penal, actividad sustantiva de la función institucional. Incluye las actividades orientadas a modernizar y fortalecer a las fiscalías para que sean más eficientes y eficaces en la

investigación de los delitos de acción penal pública y en la persecución penal. Con el presente Plan Estratégico 2011-2015, se trata de dar respuesta a la problemática institucional a través de las siguientes líneas estratégicas de acción:

- Ejecutar la función del Ministerio Público en el área geográfica y especialidad asignada a cada fiscalía;
- Desarrollar un programa de capacitación en las sedes regionales aprovechando la experiencia de los fiscales de carrera;
- Desarrollar e implementar las estrategias político-criminales necesarias para orientar y mejorar la persecución penal;
- Acompañar y monitorear el proceso de dirección de la investigación;
- Crear y reorganizar integralmente las fiscalías;
- Sistematizar la ejecución de la carrera fiscal;
- Fortalecer la coordinación con las instituciones del Sector Justicia;
- Fortalecer el programa de coordinación en materia de investigación criminal del Ministerio Público con la Policía Nacional Civil;
- Mejorar el registro y seguimiento de diligencias practicadas en la gestión de casos;
- Fortalecer las unidades de apoyo a las fiscalías;
- Enfocar prioritariamente la persecución penal para combatir a las organizaciones criminales;
- Fortalecer el sistema de gestión de casos y los métodos de trabajo de fiscales;
- Mejorar la atención integral de la víctima para proteger de forma efectiva sus derechos.

### **3.8.2. Área de Investigación**

Área Estratégica con la que se persigue apoyar todas aquellas actividades de relevancia que ayuden a la tecnificación y agilización de la investigación científica y técnica para ayudar a la preparación de manera adecuada de las acusaciones presentadas por las fiscalías. La investigación según el Artículo 40 de la Ley Orgánica, está a cargo de la Dirección de Investigaciones Criminalísticas -DICRI-, integrada por un cuerpo de técnicos en investigaciones.

Con esta área del Plan Estratégico se busca impulsar las siguientes líneas estratégicas de acción:

- Regionalizar y desconcentrar la DICRI;
- Implementar la carrera de investigación criminal;
- Incrementar el recurso humano especializado en investigación;
- Mejorar la infraestructura, mobiliario y equipo;
- Desarrollar programas de capacitación y especialización en investigación técnica, científica y administrativa;
- Mejorar la coordinación en la investigación interna y externa;
- Disponer de guías de actuación para proceder adecuadamente en cada medio de investigación.

### **3.8.3. Área de Capacitación**

Área estratégica a está a cargo de la Unidad de Capacitación -UNICAP-, responsable de promover, ejecutar y organizar cursos de capacitación y especialización para los integrantes del Ministerio Público. En este Plan se propone realizar las siguientes líneas estratégicas de acción:

- Desarrollar programas de capacitación integral para personal de las áreas estratégicas y área de apoyo del Ministerio Público;
- Sistematizar la capacitación del personal de las distintas áreas de trabajo;
- Participar en los programas de capacitación que ofrecen organismos nacionales e internacionales;
- Establecer número y perfil de docentes, de conformidad con las necesidades de capacitación detectadas;
- Dotar a UNICAP de infraestructura adecuada para desarrollar la capacitación;
- Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos la evaluación técnico legal de los aspirantes a puestos del Área de Fiscalía, de acuerdo con el reglamento de la Carrera Fiscal;

- Implementar sistemas de formación, capacitación y especialización idóneas a los diferentes puestos de trabajo.

### **3.9. Monitoreo y Evaluación del Plan**

El Plan Estratégico del Ministerio Público para el período 2011-2015 cuenta con el respaldo, apoyo y compromiso del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, funcionarios de la institución, profesionales, técnicos y demás personal, por lo que su puesta en marcha dependerá de la asignación oportuna de los fondos requeridos al Gobierno Central, en los Anteproyectos de Presupuesto de Ingresos y Egresos que acompañan cada uno de los planes operativos anuales; de la consolidación y desarrollo institucional y de los mecanismos de coordinación previstos para su ejecución.

Para realizar el monitoreo y evaluación del avance del Plan Estratégico, se utilizará principalmente la metodología planteada por la DTP, del Ministerio de Finanzas Públicas y los formatos que para el efecto diseñará el Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación de la Secretaría de Análisis y Planificación; con el objetivo de llevar estricto control del avance de los programas y proyectos de parte de cada dependencia, y por lo tanto contar con los elementos para emitir informes técnicos y ejecutivos que permitan al despacho superior tomar decisiones con la prontitud y oportunidad que cada caso amerite.

#### **3.9.1. Indicadores Estratégicos**

Los indicadores indican el nivel de ejecución que se ha alcanzado en determinado momento respecto al logro de los objetivos y metas institucionales, y sirven de base para el monitoreo y evaluación del Plan Estratégico. Los indicadores propuestos para cada área estratégica en el período 2011 – 2015 son:

##### **a) Fiscalía**

- Número de casos gestionados y resueltos anualmente;
- Creación de nuevas fiscalías y agencias fiscales;
- Fortalecimiento de la estructura de las fiscalías;
- Carrera fiscal en ejecución.

## b) Investigación

- Desconcentración y regionalización del Área de Investigación;
- Fortalecimiento con recursos humanos, mobiliario, vehículos y equipo;
- Número de investigaciones realizadas eficientemente apoyan resolución de casos.
- Carrera de Investigación en ejecución.

## c) Capacitación

- Incremento de personal capacitado y especializado anualmente, de las áreas estratégicas y de apoyo del Ministerio Público.
- Becas y pasantías obtenidas con apoyo de la Cooperación Internacional.
- Eventos de capacitación realizados con recursos internos y externos.

## CONCLUSIONES

- a) La Planificación Estratégica y su articulación funcional con la Planificación Operativa, en el proceso de gestión, es fundamental para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en los programas de apoyo y sustantivos del Ministerio Público.
  
- b) Los fundamentos teórico - conceptuales en los cuales se basa el proceso de planificación del Ministerio Público son adecuados.
  
- c) El origen de la Planificación en el Sector Público guatemalteco estuvo ligada a la creación de la Secretaría del Consejo Nacional de Planificación Económica, actualmente la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia - SEGEPLAN-.
  
- d) La planificación en el Ministerio Público está asociada al sistema de planificación gubernamental y al origen del Ministerio Público. Las debilidades de la planificación en el Ministerio Público están asociadas a la formulación y ejecución del proceso de planificación y a la política institucional.

## GLOSARIO

Para efecto de la elaboración del presente trabajo de tesis se utilizaron los términos siguientes:

**Dato.** Es un valor puntual que expresa la situación de un variable de un momento específico del tiempo. Por si solo un dato no permite formar juicios de valor ni sacar conclusiones.

**Indicador.** Son señales concretas que se pueden medir, y el reflejo de que algo ha ocurrido. Especificación de pruebas necesarias para establecer si se cumple el objetivo del plan.

**Indicadores de desempeño.** Son las medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Son las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos o externos. (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2002).

**Insumos.** Los recursos utilizados en los procesos o actividades y que son necesarios, suficientes y oportunos para producir un bien o servicio. Los insumos se clasifican en tres: humanos, financieros, materiales y de información. Recursos Humanos: las personas que aportan su trabajo físico o mental, y poseen los conocimientos y habilidades adecuadas. Recursos Financieros: el dinero que se utiliza en forma ordinaria o extraordinaria para el proceso. Recursos Materiales: incluye los componentes físicos consumidos, transformados o incorporados en un proceso y recursos de Información: los procedimientos o instrucciones que orientan el proceso, así como contenidos.

**Meta.** La cantidad de un producto que se espera generar en un período determinado.

**Misión.** Es la razón de ser de una empresa, organización o institución, usualmente está contenida dentro de un enunciado formal de propósito. Identifica que hacemos o que deberíamos hacer. Expresa la razón de existir de una organización, identifica lo que se hace, por qué lo hace y para quién lo hace.

**Monitoreo o seguimiento.** Es el procedimiento para chequear la efectividad y eficiencia en la implementación de un conjunto de tareas, identificando las fuerzas y faltas y recomendando las medidas necesarias para optimizar el alcance de los resultados. El monitoreo en este contexto es un chequeo de calidad o apreciación de actividades de todo un sistema mientras éste se está llevando a cabo.

**Objetivos Estratégicos.** Son los cambios deseados o resultados a ser alcanzados con el objeto de llevar a cabo la misión de la institución y por lo tanto cumplir con su visión. Son declaraciones plenas que requieren acción coordinada o colaboración y pueden involucrar más de una unidad. Provee las bases para las decisiones acerca de la naturaleza, alcance y prioridad de los proyectos, programas, y actividades que se emprenden.

**Plan.** Al igual que el proceso de planificación los planes han sido clasificados de diferentes formas por muchos expertos sobre el tema. Henry Sisk citado por (Eckles, 1982) plantea que los planes se clasifican inicialmente de acuerdo con los criterios siguientes: duración, función o uso, amplitud y alcance. Posteriormente se clasifican dentro de cada una de estas áreas. Según su duración: planes a largo plazo y corto plazo.

**Plan Estratégico.** Es el documento resultante del proceso de planificación estratégica que incluye básicamente la lógica vertical constituida por la visión, misión, objetivos estratégicos, objetivos operativos y actividades y la lógica horizontal constituida por la descripción de objetivos y actividades, los indicadores, medios de verificación y supuestos. Proceso formalizado de planeación que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales. Es una guía práctica y orientada a la acción basada sobre una evaluación de los factores internos y externos, los cuales se dirigen hacia el ajuste de los objetivos estratégicos y asignación de recursos para alcanzar los resultados significativos en el tiempo.

**Planificación Estratégica.** Proceso orientado hacia el futuro, ajustado a los objetivos y construido en la estrategia que traza un camino explícito entre el presente y una visión del futuro. Se apoya en una consideración cuidadosa de las capacidades, el ambiente de una organización, la asignación de



recursos y otras decisiones. Es un esfuerzo en equipo que construye conscientemente la dirección futura de la organización, el proceso en sí mismo es muy importante.

**Planificación Operativa.** Es un instrumento de programación, que se constituye en la guía general para el cumplimiento de los objetivos operativos, por medio de la ejecución de programas, proyectos y el desarrollo de actividades.

**Plan Operativo.** Es un documento que hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

**Proceso.** Serie de pasos o secuencia de eventos que utiliza insumos bienes servicios.

**Productos Intermedios.** Su producción es necesaria para crear productos terminales. Son producto de acciones operacionales cuyos resultados no llegan directamente al público, sino que son requeridos para la generación de un producto terminal. Se imputa a una actividad u obra, presupuestariamente.

**Productos Terminales.** Los que no sufren transformación ulterior dentro de la institución, constituyen la razón de ser de una entidad, contribuyen directamente a la satisfacción de necesidades y contribuyen a alcanzar los objetivos de una política de gobierno.

**Programa.** Conjunto de actividades que enmarcan la gestión diaria de la institución y que incluyen puntos de control o de rendimiento que pueden ser medidos mediante indicadores de gestión. Son de largo plazo, siempre existen, son generales, sus actividades son diarias, tienen fecha de inicio y no de finalización, porque son continuos.

**Proyecto.** Conjunto de actividades a realizar para la obtención de un resultado previamente identificado. Se debe predeterminar: tiempo, recursos humanos, físicos y financieros.

**Resultado.** Es la meta o beneficio alcanzado por los frutos producidos. Los resultados son los valores agregados reales. Los resultados son alcanzados por producir rendimientos.

**Tipos de Indicadores.** Según el ámbito de control de la evaluación pueden ser: de insumos, de proceso, de producto, de resultados. Y según el propósito: de eficacia, de eficiencia, de economía, de calidad.

**Valores institucionales.** Principios o creencias que dirigen la conducta de una organización y funcionan como una guía para el desarrollo e implementación de todas las políticas y acciones. Frecuentemente son atendidos implícitamente, pero podría ser útil el explicarlos. Los valores resumen la filosofía operativa o principios que serán utilizados para el cumplimiento de la visión y misión.

**Visión.** Es la perspectiva de mediano y largo plazo que tiene la institución. Es hablar del futuro deseado y del horizonte al que se anhela llegar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D., 2001. Developing Business Strategies. Sixth Edition, John Wiley and Sons, USA.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2006-2007. Memoria de Sostenibilidad, Dimensión Económica. España.
- Beteta V. Luis Alfonso; 2009. Sistema de Coordinación, Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos. Pág. 3-11.
- Congreso de la República de Guatemala, 1995. Constitución Política de la República de Guatemala. Arto. 134. Inciso b). (Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993). Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala, 1997. Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto número 101-97, artículo 8. Guatemala.
- Díaz, N. 2003. Seminario taller Planificación Estratégica. SEPAZ-COPRE-INAP. Guatemala.
- Goodstein, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, J., 1997. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Lito. Camargo Ltda. Pag.197.
- ILPES (Instituto Latinoamericano para Estudios Sociales) - CEPAL (Comisión Económica para América Latina). 2005. Desarrollo de una metodología de Evaluación y Seguimiento, (Módulo I – Evaluación), Guatemala.
- INAP (Instituto Nacional de Administración Pública. GT), ICAP (Instituto Centroamericano de Administración Pública. GT) 2000. "Planificación Estratégica para Instituciones del Sector Público". Seminario-taller
- Ministerio Público, 1995 a 2008. Memoria de Labores. Guatemala.
- Ministerio Público, 2008-2009. Plan de Acción del Ministerio Público. Guatemala.
- Ministerio Público, 1994 a 2009. Acuerdos del Fiscal General de la República y Jefe del Ministerio Público, Guatemala.
- Ministerio Público. 2007. Reglamento de Organización y Funcionamiento Administrativo del Ministerio Público. Acuerdo 12-2007. Guatemala.
- Ministerio Público, 2008-2009. Plan Operativo Anual. Ministerio Público. Guatemala.
- Monzón, L., 2007. La Planificación Urbana en Guatemala. Guatemala.
- Morales, M., 2009. Proceso de Planificación, ejercicio fiscal 2010 y multianual 2010-2012, SEGEPLAN. abril.

- Ovando, R., 2001. Guía metodológica para preparar planes estratégicos. Guatemala, AECAE (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. ES).
- Ovando, R., 1997. Planificación Estratégica y Marco Lógico, concepto y aplicación. San Salvador, El Salvador.
- Pimentel, L., Introducción al Concepto de Planificación Estratégica. (en línea). Consultado en julio 5 de 2009. Disponible en: [www.avqtt.org/Articulos/planificacion.pdf](http://www.avqtt.org/Articulos/planificacion.pdf) septiembre
- Presidente de la República, 1998. Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto. Acuerdo Gubernativo número 240-98; Capítulo IV, arto. 16. Guatemala.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolan (1974:15), Weick (1969:5), Sawyer (1983:1), Ackoff, Bryson, Mundet (1999:135 – 136), Goetz (1949), Steiner (1979:346), Koontz (1958:48), Ozbekhan (1969:151), VanGusteren (1976:2), hwendiman (1973:32), Mintzberg, Baumard, Ansoff. La Definición y la Demarcación de la Planificación Estratégica. X.1.1.Definiciones de "Planificación Estratégica, tdr. Cesca, (en línea). Consultado en julio 4 de 2009. Disponible en: [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//12capitulo10.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//12capitulo10.pdf)
- Borrel, F. Planificación Estratégica es un arte, no una ciencia (en línea). Consultado en julio 5 de 2009. Disponible en: [www.bci.cl/medios/BCI2/pdf/guia\\_reemprendimiento/CAP2II.pdf](http://www.bci.cl/medios/BCI2/pdf/guia_reemprendimiento/CAP2II.pdf)
- Congreso de la República, 2008. La Planificación Territorial (en línea), República de Ecuador, Consultado en julio 7 de 2009. Disponible en la siguiente dirección: [http://constitucion2008.asambleaconstituyente.gov.ec/index.php?option=com\\_myblog&show=LA-PLANIFICACION-TERRITORIAL.html&Itemid=30](http://constitucion2008.asambleaconstituyente.gov.ec/index.php?option=com_myblog&show=LA-PLANIFICACION-TERRITORIAL.html&Itemid=30), pág. 5
- Contreras, N., 2008. El Enfoque Prospectivo de la Planificación Estratégica (en línea). Consultado en julio 4 de 2009. Disponible en la siguiente dirección: <http://www.eumed.net/coursecon/0/novedades2008a.htm>
- Ibarra Gallardo, José Ricardo, 2005. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un Gerente (en línea). Pág. 2. Consultado en julio 7 de 2009. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/planificacion\\_estrategica\\_reflexiones\\_de\\_n\\_consultor\\_para\\_un\\_gerente](http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_reflexiones_de_n_consultor_para_un_gerente)
- Mintzberg, H., 1997. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México. Pág. SD.
- Sallenave, J., 1991. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma. Colombia. Pág. SD.
- Sigüenza, P., Planificación estratégica, (en línea). Consultado en julio 5 de 2009. Disponible en: [www.lahora.com.gt](http://www.lahora.com.gt)
- Vallejos V., Carlos A. Planificación Estratégica (en línea). Consultado en 2 de julio de 2009. Disponible en: [www.unap.cl/metadot/index.pl?id=26956&isa=Item](http://www.unap.cl/metadot/index.pl?id=26956&isa=Item)

**ANEXOS**

# ANEXO 1. Formatos de la Dirección Técnica del Presupuesto, Ministerio de Finanzas Públicas

## Cuadro A. 1 Formulario DTP1

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto		Formulario DTP 1 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 1	
<b>ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS</b>			
Institución:			
Base Legal que rige el accionar de la institución			
Misión Institucional			
Visión Institucional			
Objetivo Estratégico años 2011-2015 (mediano plazo)		Objetivos Operativos año 2011 (corto plazo)	
Programa, Subprograma y Proyecto			
No. Correlativo	Descripción	No. Correlativo	Descripción
Código Programático	Nombre de la categoría Programática vinculada al objetivo		
Firma y Sello			

## Cuadro A. 2 Formulario DTP2

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 2 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 1
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA, PROYECTO CENTRAL O COMÚN	
Institución: Programa, Proyecto Central o Común: Unidad Responsable:	

Definición del Programa, Proyecto Central o Común
---

Acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos operativos
---

Objetivo Operativo	Acciones de la Categoría Programática para el cumplimiento del Objetivo Operativo	Categorías programáticas vinculadas a la acción y Monto Programado
--------------------	---	--

No. De Objetivo indicado DTP1	Descripción	No. Correlativo	Descripción	Código Programático	Descripción	Monto Programado en Quetzales

Firma y Sello
---------------



### Cuadro A. 3 Formulario DTP3

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 3 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 1
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD CENTRAL, COMÚN O PARTIDAS NO ASIGNABLES A PROGRAMAS	
Institución: Categoría Equivalente a Programa Actividad central, común o partidas no asignables a programas: Unidad Responsable:	

Definición de la actividad central, común o partidas no asignables a programas	Monto Programado
--	------------------

Como apoya esta categoría programática al logro de los objetivos institucionales
--

Firma y Sello
---------------

# Cuadro A. 4 Formulario DTP4

Ministerio de Finanzas Públicas  
 Dirección Técnica del Presupuesto

Formulario DTP 4  
 Presupuesto año 2011  
 Fecha: junio 2010  
 Página: 1 de 1

## REGISTRO DE METAS DE PRODUCCIÓN TERMINAL

Institución:  
 Programa:  
 Proyecto Central o Común:  
 Unidad Responsable:  
 Monto en Quetzales:

No. CORRELATIVO DEL PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA		META PROGRAMADA	CATEGORÍA PROGRAMÁTICA ASOCIADA AL PRODUCTO		FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
		CÓDIGO	DENOMINACIÓN		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		

124

Firma y Sello

# Cuadro A. 5 Formulario DTP5

Ministerio de Finanzas Públicas Dirección Técnica del Presupuesto	Formulario DTP 5 Presupuesto año 2011 Fecha: junio 2010 Página: 1 de 1
<b>REGISTRO DE INDICADORES</b>	
Institución:	

INDICADOR		PRODUCTO ASOCIADO AL INDICADOR		FORMULA	INDICADOR META POR AÑO		PERIODICIDAD FRECUENCIA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	NOTAS TÉCNICAS
No. CORRELATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	CORRELATIVO PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO		AÑO 2010	AÑO 2011			

125

Firma y Sello

## ANEXO 2. Impacto Financiero

### Cuadro A. 6 Estimación Presupuestaria, Estructura Organizacional Propuesta

MINISTERIO PÚBLICO  
SECRETARÍA DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN  
ESTIMACIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL

Concepto	N°	SALARIO MENSUAL	Bonificación Prof.	Total sueldo mensual	Total salario anual	Cuota Patronal IGSS	Bono vacacional	Bono 14	Bono laboral	Bono extraordinario	Aguinaldo	Bonificación 250	Fondo Inversión	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>238.410,00</b>	<b>5.250,00</b>	<b>243.660,00</b>	<b>2.923.920,00</b>	<b>311.982,26</b>	<b>8.100,00</b>	<b>243.660,00</b>	<b>243.660,00</b>	<b>243.660,00</b>	<b>243.660,00</b>	<b>54.000,00</b>	<b>175.435,20</b>	<b>4.448.077,46</b>
<b>Secretaría de Análisis y Planificación</b>	<b>1</b>	<b>27.000,00</b>	<b>375,00</b>	<b>27.375,00</b>	<b>328.500,00</b>	<b>35.050,95</b>	<b>450,00</b>	<b>27.375,00</b>	<b>27.375,00</b>	<b>27.375,00</b>	<b>27.375,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>19.710,00</b>	<b>496.210,95</b>
Secretario de Análisis y Planificación	1	27.000,00	375,00	27.375,00	328.500,00	35.050,95	450,00	27.375,00	27.375,00	27.375,00	27.375,00	3.000,00	19.710,00	496.210,95
<b>Subsecretaría de Análisis y Planificación</b>	<b>1</b>	<b>19.410,00</b>	<b>375,00</b>	<b>19.785,00</b>	<b>237.420,00</b>	<b>25.332,71</b>	<b>450,00</b>	<b>19.785,00</b>	<b>19.785,00</b>	<b>19.785,00</b>	<b>19.785,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>14.245,20</b>	<b>359.587,91</b>
Subsecretario de Análisis y Planificación	1	19.410,00	375,00	19.785,00	237.420,00	25.332,71	450,00	19.785,00	19.785,00	19.785,00	19.785,00	3.000,00	14.245,20	359.587,91
<b>Departamento de Planificación, Monitoreo y Evaluación</b>	<b>4</b>	<b>48.000,00</b>	<b>1.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>589.500,00</b>	<b>62.899,65</b>	<b>1.800,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>35.370,00</b>	<b>898.069,65</b>
Jefe de Planificación, Monitoreo y Evaluación	1	15.000,00	375,00	15.375,00	184.500,00	19.686,15	450,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	3.000,00	11.070,00	280.206,15
Profesional en Planificación II	1	14.000,00	375,00	14.375,00	172.500,00	18.405,75	450,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	3.000,00	10.350,00	262.205,75
Profesional en Planificación I	1	12.000,00	375,00	12.375,00	148.500,00	15.844,95	450,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	3.000,00	8.910,00	226.204,95
Auxiliar en Planificación II	1	7.000,00	0,00	7.000,00	84.000,00	8.962,80	450,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	3.000,00	5.040,00	129.452,80
<b>Departamento de Proyectos</b>	<b>4</b>	<b>48.000,00</b>	<b>1.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>589.500,00</b>	<b>62.899,65</b>	<b>1.800,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>35.370,00</b>	<b>898.069,65</b>
Jefe de Proyectos	1	15.000,00	375,00	15.375,00	184.500,00	19.686,15	450,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	3.000,00	11.070,00	280.206,15
Profesional en Proyectos II	1	14.000,00	375,00	14.375,00	172.500,00	18.405,75	450,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	3.000,00	10.350,00	262.205,75
Profesional en Proyectos I	1	12.000,00	375,00	12.375,00	148.500,00	15.844,95	450,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	3.000,00	8.910,00	226.204,95
Auxiliar en Proyectos II	1	7.000,00	0,00	7.000,00	84.000,00	8.962,80	450,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	3.000,00	5.040,00	129.452,80
<b>Departamento de Estadística</b>	<b>4</b>	<b>48.000,00</b>	<b>1.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>589.500,00</b>	<b>62.899,65</b>	<b>1.800,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>35.370,00</b>	<b>898.069,65</b>
Jefe de Estadística	1	15.000,00	375,00	15.375,00	184.500,00	19.686,15	450,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	3.000,00	11.070,00	280.206,15
Profesional en Estadística II	1	14.000,00	375,00	14.375,00	172.500,00	18.405,75	450,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	3.000,00	10.350,00	262.205,75
Profesional en Estadística I	1	12.000,00	375,00	12.375,00	148.500,00	15.844,95	450,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	3.000,00	8.910,00	226.204,95
Auxiliar en Estadística II	1	7.000,00	0,00	7.000,00	84.000,00	8.962,80	450,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	3.000,00	5.040,00	129.452,80
<b>Departamento de Desarrollo Institucional</b>	<b>4</b>	<b>48.000,00</b>	<b>1.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>589.500,00</b>	<b>62.899,65</b>	<b>1.800,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>49.125,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>35.370,00</b>	<b>898.069,65</b>
Jefe de Desarrollo Institucional	1	15.000,00	375,00	15.375,00	184.500,00	19.686,15	450,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	15.375,00	3.000,00	11.070,00	280.206,15
Profesional en Desarrollo Institucional II	1	14.000,00	375,00	14.375,00	172.500,00	18.405,75	450,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	14.375,00	3.000,00	10.350,00	262.205,75
Profesional en Desarrollo Institucional I	1	12.000,00	375,00	12.375,00	148.500,00	15.844,95	450,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	12.375,00	3.000,00	8.910,00	226.204,95
Auxiliar en Desarrollo Institucional II	1	7.000,00	0,00	7.000,00	84.000,00	8.962,80	450,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	3.000,00	5.040,00	129.452,80

## ANEXO 3. Formatos de Planificación, Monitoreo y Evaluación

### Cuadro A. 7 Matriz de Planificación de Plan Estratégico

SECRETARÍA DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

DPME-PE-01-2011

MINISTERIO PÚBLICO  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN  
PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

OBJETIVOS	PROYECTOS Y ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES O RESULTADOS	DEPENDENCIA RESPONSABLE
<b>Objetivo Estratégico No.</b>				
1.1. Objetivo Operativo				
1.2. Objetivo Operativo				
<b>Objetivo Estratégico No.</b>				
1.1. Objetivo Operativo				
1.2. Objetivo Operativo				

Enlace de Planificación

Jefe de la Dependencia

Cuadro A. 8 Matriz de Planificación de Programas

SECRETARÍA DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

DPME-POA-01-2011

MINISTERIO PÚBLICO  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PARA PROGRAMAS  
PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

ÁREA ESTRATÉGICA:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

PROGRAMA	INDICADOR DE EJECUCIÓN	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META 2011
Objetivo Operativo No.				
Dependencia:				

Enlace de Planificación

Jefe de la Dependencia

Cuadro A. 9 Matriz de Planificación de Proyectos

SECRETARÍA DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

DPME-POA-02-2011

MINISTERIO PÚBLICO  
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN PARA PROYECTOS  
PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

ÁREA ESTRATÉGICA:  
OBJETIVO ESTRATÉGICO:  
OBJETIVO OPERATIVO:  
DEPENDENCIA:

PROYECTO Y ACTIVIDADES	PESO RELATIVO %	PROGRAMACIÓN		UNIDAD RESPONSABLE
		FECHA INICIO	FECHA FIN	
Nombre del Proyecto:				
Descripción del Proyecto:				
<b>Monto Estimado:</b>	Quetzales			
0. Servicios Personales				
1. Servicios No Personales				
2. Materiales y Suministros				
3. Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles				
<b>Actividades:</b>				
1.1				
1.2				

Enlace de Planificación

Jefe de la Dependencia





### Cuadro A. 11 Matriz de Monitoreo y Evaluación para Proyectos

SECRETARÍA DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

DPME-ME-02-2011

MINISTERIO PÚBLICO  
MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA PROYECTOS  
PLAN OPERATIVO ANUAL 2011

ÁREA ESTRATÉGICA:

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

OBJETIVO OPERATIVO:

DEPENDENCIA:

PROYECTO Y ACTIVIDADES	PESO RELATIVO %	PROGRAMACIÓN		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ESTADO	ACUMULADO	OBSERVACIONES	UNIDAD RESPONSABLE
		FECHA INICIO	FECHA FIN																
Nombre del Proyecto:																			
Descripción del Proyecto:																			
1																			
2																			
3																			
4																			
Actividades:																			
1																			
2																			
3																			
4																			

Enlace de Planificación

Jefe de la Dependencia

Cuadro A. 12 Matriz de Planificación propuesta por SEGEPLAN

SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA -SEGEPLAN-

MATRIZ POA INSTITUCIONAL 2011

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Productos terminales	Productos intermedios	Acciones asociadas a productos terminales	Metas asociadas a productos terminales	Indicadores asociados a productos terminales
Objetivo Estratégico No.1	Objetivo Operativo No.1	Producto terminal del objetivo operativo No.1	Producto (s) intermedio del producto terminal	Acción (es) para llevar a cabo el producto terminal	Meta del producto terminal	Indicador del producto terminal
	Objetivo Operativo No.2 y así sucesivamente cuantos operativos tenga el estratégico.	Producto terminal del objetivo operativo No.2 y así sucesivamente...	Producto (s) intermedio del producto terminal y así sucesivamente....	Acción (es) para llevar a cabo el producto terminal y así sucesivamente....	Meta del producto terminal....	Indicador del producto terminal....
Objetivo Estratégico No. 2	Objetivo operativo No. 1...	Producto terminal	Producto intermedio	Acciones del producto terminal	Meta del producto terminal	Indicador del producto terminal...
Objetivo Estratégico No. 3 y así sucesivamente cuantos objetivos estratégicos tenga el Plan Estratégico Institucional.						