

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Aplicación del plan estratégico
en la administración de
la Policía Nacional Civil

Guatemala
2,004

Aplicación del plan estratégico
en la administración de
la Policía Nacional Civil

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA

Facultad de Ciencias Sociales

Aplicación del plan estratégico
en la administración de
la Policía Nacional Civil

BIBLIOTECA
DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

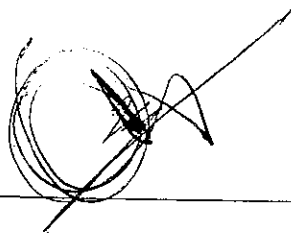
Trabajo de investigación presentado por
Francisco Ortiz Gómez
para optar al grado académico de
Maestría en Desarrollo

Guatemala
2,004

Prefacio

Este estudio trata de analizar e implementar en la administración de la Policía Nacional Civil un sistema de planificación estratégica, con el objeto de dinamizarla; llevar a cabo planificaciones de corto, mediano y largo plazo; organizar el personal y capacitarlo para que actúen en equipo, ejecutar las acciones con una visión de futuro, para luego realizar el monitoreo y evaluación con el propósito de mejorar los procesos y procedimientos. Para crear una cultura administrativa en planificación estratégica se debe institucionalizar un curso en la carrera policial en el pénsum de la Academia de la Policía Nacional Civil.

Vo. Bo.



Dr. Carlos Cazali
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

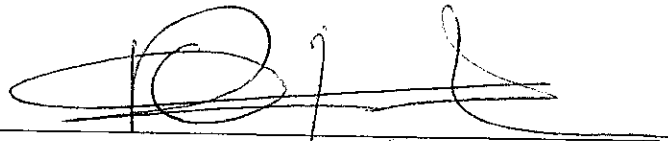
TRIBUNAL:

f.



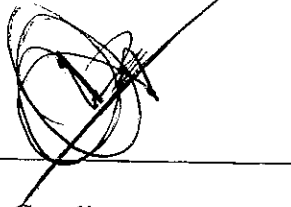
Ing. Carlos Villagrán

f.



Lic. Ronald Alberto Flores Ríos

f.



Dr. Carlos Cazali

GUATEMALA, 15 DE ENERO 2004

Contenido

	Página
PREFACIO	iv
LISTA DE CUADROS	vii
MAPA DE GUATEMALA	ix
INSTRUMENTOS DE ENCUESTA	ix
RESUMEN	xi
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONTEXTUAL	3
III. MARCO TEÓRICO	7
IV. PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	15
V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
VI. OBJETIVOS	21
VII. METODOLOGÍA	23
VIII. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y DE REFERENCIA	45
IX. APÉNDICES	49
A. RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	61
B. PLAN DE CURSO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	77
1. INTRODUCCIÓN	79
2. DIAGNÓSTICO	81
3. JUSTIFICACIÓN	83
4. OBJETIVOS	85
5. MARCO ACADÉMICO	87

6. PENSUM DE ESTUDIOS	89
7. EVALUACIÓN	95
8. MARCO ADMINISTRATIVO	97
9. PRESUPUESTO	101

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro	
1. Personas que contestaron las boletas de encuesta	71
2. Personal según puestos que ocupan en la institución	71
3. Respuesta a la pregunta No. 01	71
4. Respuesta a la pregunta No. 02	72
5. Respuesta a la pregunta No. 03	72
6. Respuesta a la pregunta No. 04	72
7. Respuesta a la pregunta No. 05	72
8. Respuesta a la pregunta No. 06	73
9. Respuesta a la pregunta No. 07	73
10. Respuesta a la pregunta No. 08	73
11. Respuesta a la pregunta No. 09	73
12. Respuesta a la pregunta No. 10	74
13. Cronograma de actividades	75

MAPA DE GUATEMALA

	Página
1. Distribución de los Distritos PNC de la República	59

INSTRUMENTO DE ENCUESTA

	Página
1. Investigación sobre aspectos administrativos y la planificación estratégica en la administración de la PNC	51
2. Guía de entrevista	53
3. Guía para el contenido de la observación	55
4. Guía para el contenido de la revisión documental	57

Resumen

Esta investigación encaminó su objetivo a recopilar y analizar la información básica que sirviera de apoyo para implementar en la administración de la Policía Nacional Civil con el plan estratégico. El trabajo se basó en la hipótesis de que la planificación estratégica incide en la administración de la PNC a planificar con visión de futuro para una cobertura de 16 años.

De esta planificación se pueden generar planes de mediano y de corto plazo. Se comprobó la deficiencia de conocimiento y práctica en este sentido, y se sugiere que se establezca un curso en el pènsum de estudios de la academia de la Policía Nacional Civil, para promover la cultura administrativa con énfasis en objetivos, sin los cuales no puede haber resultados o productos.

Para obtener mejores resultados y servidores proactivos en el nivel de dirección y mandos medios, es necesario crear una administración con un pensamiento estratégico, que sean conocedores del entorno y de los desafíos que enfrenta la institución, que sepan utilizar y manejar con facilidad los objetivos, metas y sus respectivos indicadores, transformándolos en programas y proyectos con sentido de desarrollo. Al mismo tiempo, que sean capaces de evaluar los avances institucionales por medio de los indicadores establecidos, desarrollando su trabajo con base en una clara filosofía de valores. Si existe una buena formación de los policías, obviamente habrá una administración adecuada, con eficiencia y resaltará la eficacia en el servicio que se presta al público.

La investigación demostró que hay que promover el conocimiento sobre la planificación estratégica y que al utilizarla sí incide en la administración de la Policía Nacional Civil.

I. Introducción

Nació mi idea de formular el trabajo de graduación sobre la aplicación del plan estratégico en la administración de la Policía Nacional Civil, al pensar que la PNC es una institución que tiene cobertura a nivel nacional y un día tendrá que pensarse en su descentralización, es decir, que las Comisarías tendrían la oportunidad de planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades y llevar a cabo su monitoreo y evaluación. Para ello, es necesario formar una nueva generación de policías, con una visión de futuro, que sepan realizar sus actividades con tecnología adecuada y sus objetivos sean bien puntuales para minimizar la delincuencia, el crimen organizado y con la tendencia de dar un mejor servicio de protección a la ciudadanía, tomando decisiones adecuadas y proyectándose a las comunidades con programas de prevención del delito.

Las autoridades de la Maestría en Desarrollo analizaron la propuesta de investigación y autorizaron su ejecución.

El material que se presenta en el informe de esta investigación, está distribuido en capítulos y se describen a continuación para conocer y entender cuál es el contenido de la investigación.

En el primer capítulo se presenta en detalle, el marco contextual, es decir el ámbito de la investigación; limitando el área de las Comisarías, la Planta Central de la Policía Nacional Civil y la Academia de la PNC. La planificación estratégica le da la importancia de la administración para la búsqueda de resultados. Para realizar esta planificación se logra con una planificación de largo plazo para que de ella se generen planes de corto y mediano plazo.

En el segundo capítulo se trata del concepto de administración y se formulan hasta las bases teóricas en las cuales se fundamenta el desarrollo del trabajo. También se discute el concepto de la planificación estratégica para dar a conocer las bondades y su incidencia en la administración, y ésta causa efecto si se aplica a través del desarrollo de objetivos y metas, teniendo presente que los indicadores sirven para monitorear y evaluar las actividades.

En el tercer capítulo se refiere a la problemática y justificación del trabajo, tomando en cuenta el concepto de desarrollo, los aspectos legales que implican, la función principal de la Policía Nacional Civil que se encuentran dentro de sus funciones, la cual es la seguridad ciudadana y su justificación respectiva.

En el cuarto capítulo se plantea el problema, la Policía Nacional Civil no utiliza el plan estratégico como guía de su trabajo y se generan programas y proyectos y en realidad son de necesidad, pero no se sabe de dónde resultaron porque no existen objetivos ni metas que los hayan generado.

En el quinto capítulo se da a conocer cuál es la situación actual del personal administrativo en aspectos cognitivos sobre la planificación estratégica y se proponen los objetivos y estrategias para que las acciones mejoren resultados en el desempeño de cada uno y también se sugiere un plan de un curso sobre planificación estratégica que se pueda desarrollar en la Academia de la PNC, iniciando con la formación de oficiales.

En el sexto capítulo se plantea cómo obtener los datos, se plantea la hipótesis, se delimita el universo de la investigación y se aplica para conseguir una muestra de las 27 comisarías que funcionan en el país. Se desarrollan las técnicas de recolección de datos en la Planta Central, con los Comisarios y en la Academia de la PNC. El instrumento plantea las preguntas y sugiere respuestas para justificarlas. Se elaboran también el instrumento de la entrevista, el de observación y el de la revisión documental. Se realiza el análisis, se interpreta los datos obtenidos y se dan las conclusiones. Se plantean los aportes de la planificación estratégica y se adjunta el cronograma. Ver el cuadro No. 13

En los anexos se adjunta el instrumento de la encuesta, el de la entrevista, el de la observación y el de la revisión documental, el mapa con la cobertura nacional de la PNC, los cuadros de análisis, el cronograma de actividades y el aporte de un plan de curso de planificación estratégica para incluirse dentro del pensum de estudios que se imparten en la Academia de la Policía Nacional Civil.

Esta investigación promueve la formación de una nueva generación de policías con sentido de servicio planificado y de futuro, analizando los escenarios y enfocando los esfuerzos para realizar sus actividades con el uso de tecnologías y sobre todo administrando bien cada una de las 28 Comisarías existentes en el país.

II. Marco Contextual

El marco contextual de esta investigación denominada: *Aplicación del plan estratégico en la administración de la Policía Nacional Civil*, lo conforman los elementos que intervienen en la prestación de servicios y se presentan en la siguiente forma:

A. Contexto

Este trabajo de investigación se desarrolló geográficamente tanto en la planta central de la Dirección General de la Policía Nacional Civil, con el personal de la Academia de la PNC como con el personal de las diferentes comisarías del país.

El estudio se realizó con la participación de los comisarios, subcomisarios, oficiales y personal técnico de dichas comisarías mencionadas, aprovechando la reunión de capacitación que tenían sobre uno de los módulos del plan estratégico en el Hotel Conquistador Ramada en los días 20, 26 y 29 de agosto del 2003.

Desde el punto de vista del contenido, la investigación se realizó dentro del contexto del conocimiento del personal sobre la administración de la institución y la aplicación del plan estratégico en la Dirección General de la Policía Nacional Civil, como una herramienta de trabajo.

El problema es complejo, hablar de administración es tomar en cuenta su marco jurídico, las funciones establecidas, el entorno interno y externo, y la realización del FODA cuyos elementos sirven para la conformación de la base de planificación.

Para la aplicación del plan estratégico es conveniente tomar en cuenta la visión, misión y el desarrollo de los valores priorizados, estableciendo las áreas de resultado clave con objetivos y metas definidas, como resultado se deben derivar los programas y proyectos que deben ser tomados en cuenta dentro del presupuesto de los ingresos y egresos de la nación.

Para evidenciar los resultados es necesario establecer indicadores de desempeño, monitorearlos y evaluarlos en forma frecuente y sistemática.

Para la formación del personal de la Dirección General de la Policía Nacional Civil es importante y necesaria mejorar el currículum de la carrera policial, tomando en cuenta un curso de especialización sobre planificación estratégica en la formación de oficiales y comisarios.

B. Delimitación

El trabajo de la investigación estuvo comprendido dentro del período del primero de agosto al nueve de septiembre del año dos mil tres. La cobertura geográfica del trabajo es de todo el país de Guatemala. En el aspecto organizacional sólo se tomó en cuenta a los Comisarios, Sub-Comisarios, Oficiales que ocupan puestos administrativos y Asesores que intervienen en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que se realizó una investigación única y que no hubo una investigación *ex ante* ni *ex post* de la que se está informando, porque es la primera vez que se practica este estudio sobre la planificación estratégica.

C. Administración

La Administración se opera por objetivos y es considerada como un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa para un período explícito, que se retroalimenta con el avance hacia las metas. Lo anterior lo confirma Hampton (1988:173) cuando dice: *<El sistema denominado administración por objetivos implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados en la fijación de metas dentro de la estructura proporcionada por el superior>*. Esto quiere decir, que hay que trabajar los objetivos y las metas en forma participativa y lo que se propone es la búsqueda de resultados o el logro constante de satisfacción mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales al servicio de los miembros de la sociedad.

Los administradores de la Dirección General de la Policía Nacional Civil son individuos que alcanzan metas por conducto de otras personas, por lo tanto, se debería utilizar una administración con característica participativa.

Los Jefes de la Dirección General de la Policía Nacional Civil iniciaron la conformación de un plan estratégico en abril de 1999, se estableció con una cobertura de 16 años y se dio a conocer a las Cooperaciones nacionales e internacionales en el mes de noviembre de 1999. Sin embargo, en los años 2000 y 2001 se dejó un vacío y hasta en el año 2002 se reinició la capacitación de los principales administradores de la PNC para llevar a la práctica el plan

estratégico. En el año de 2003 se intensificó la preocupación de conocer a fondo el plan estratégico y se socializó a través de la programación de los módulos de capacitación.

La planificación estratégica de acuerdo con el Manual de Planificación Estratégica (2002:03) define como: *<una herramienta de trabajo que ayuda a la organización, a proyectar el futuro mediante el diseño de escenarios, la forma de analizarlos y alterarlos para sacarle el mejor provecho, es mejor planificar el futuro que padecerlo>*. Esto implica que todos intervienen en la realización del trabajo, desde la planificación, organización dirección y el establecimiento de los controles. La administración es compartida, los jefes y súbditos comparten el poder y se organizan para responsabilizarse de aspectos determinados.

III. MARCO TEÓRICO

El desarrollo es un concepto que implica sustitución de lo viejo por lo nuevo, pero sin dejar de aprovechar lo bueno de lo viejo; es decir, que requiere que se haga un cambio o una transformación. Que el cambio sea progresivo de lo cuantitativo a lo cualitativo y que el cambio debe ser sostenible.

Si se hablara de la Policía Nacional Civil como institución, es conveniente analizar su situación actual, el tipo de su escenario, sus actores y servicios, pero con la aplicación del plan estratégico la Policía Nacional Civil tiene que adoptar un cambio, un resultado visible; quiere decir que se han establecido objetivos, los cuales se han trabajado realmente y han generado soluciones a los problemas. De tal manera que la población opinará en forma positiva por las actitudes y actividades a favor de la sociedad. Mientras que haya insumos habrá energía y dinámica y la institución de la Policía Nacional Civil tendrá carácter de sostenible, porque la institución cumple su propósito con el que fue creada.

En esta investigación se trata de analizar la administración, y qué piensan los administradores de la institución de la Policía Nacional Civil y cómo quisiéramos que se formen los futuros administradores y es la forma de pensar proponiendo el desarrollo de un pensum en la Academia de la Policía Nacional Civil. Hampton (1988:08) nos dice cuando escribe de esta manera: *<administración es la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos>*. En realidad, es lograr la optimización de los recursos: humanos, económicos, tecnología, desempeño de tareas y sobre todo la satisfacción de las personas.

La investigación sobre la Aplicación del Plan Estratégico en la Administración de la Policía Nacional Civil está insertada en la teoría del Desarrollo del Capital Humano, porque de acuerdo con PNUD (2003:35) hablando de Desarrollo Humano dice: *<El desarrollo humano es un enfoque que enfatiza la necesidad de fortalecer y elevar las capacidades humanas para ampliar las opciones y oportunidades de manera que cada persona pueda vivir una vida de respeto y valor>*. Esto implica que la preocupación es la de formar una nueva generación con el pensamiento de tomar al personal no como un simple recurso en una institución, sino el de conformar el capital humano, porque como capital es un elemento importante y hay que perfeccionarlo a través de capacitaciones constantes para mejorar su desempeño según sus funciones al servicio de la sociedad. Para entender mejor se analizarán algunos conceptos relacionados con el tema de la investigación:

A. Administración

La Administración es una fuerza dominante en todos los aspectos de la vida de las personas, familias, instituciones y de la sociedad. Antiguamente utilizaron leyes para prácticas administrativas, para guiar conductas humanas y organizacionales. Ahora utilizan normas, procedimientos y políticas con el mismo objetivo.

De acuerdo con los apuntes de Teoría Administrativa I (1991:04) dice: *<Los chinos aplicaron conceptos y técnicas eficaces de administración. La existencia de asesores y consejeros eran formas de conformar un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio; era una verdadera participación y así se constituía el poder democrático>*. Sin embargo, no tuvieron suficientes leyes ni principios administrativos como sucede en la actualidad conformándose un sistema.

De conformidad con los apuntes de Teoría Administrativa I (1991:13) dice: *<En la época de los griegos un buen general escogía bien a sus ayudantes para obtener un buen desenvolvimiento satisfactorio de cada uno de ellos; castigar a algunos por incompetentes y a recompensar a otros por sus buenos resultados obtenidos>*. El manejo de la administración implica el manejo del recurso humano con mucha energía y valor, durar en un cargo y contar con mucha experiencia es un buen indicio de administración, sobre todo si los objetivos han sido eficaces. Sin embargo, Hampton (1988:21) dice: *<el ser humano aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. El evitar responsabilidades, la falta de ambición y el hincapié en la seguridad son, por lo general, consecuencia de la experiencia y no son características inherentes al hombre>*. Mientras más se preocupa el trabajador por su quehacer según su función, el administrador lo evalúa con frecuencia y será una garantía para ambos. Es decir, el trabajador será estimulado y el administrador tendrá un elemento valioso en la institución que no lo despedirá con facilidad.

La administración suele ser una práctica y no una ciencia, aunque puede considerarse como una profesión y más como arte de realizar una acción. Sin embargo, este estudio sobre administración está ejecutado de acuerdo con los procesos científicos, considerándose de esta manera como ciencia.

La administración pública es una función del Estado de aplicar y cuidar de los intereses públicos. Sin embargo, para que la administración pública pueda desempeñar su verdadera función, es necesario normar las acciones y establecer un sistema que responda a los intereses de la sociedad, llevándose a cabo a través de la planificación. Hampton cita a Taylor (1988:16)

cuando éste escribe de la manera siguiente: *<La responsabilidad del administrador es planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo>*. Cuando el administrador entra a enseñar con los empleados cómo quiere que se trabaje, los empleados trabajarán con gusto y tendrán mucho respeto al administrador y los empleados no le quedarán mal en todo lo que se les encomendará.

La administración pública es la responsable de administrar los bienes del Estado y los administradores son los responsables en planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones plenamente planificadas. Sin embargo, hay que tener presente que suceden acciones contingenciales y para resolverlas se deben tener planes tácticos. Todos los empleados se convierten en actores para el servicio del pueblo y para que la administración pueda ser funcionable, es necesario que haya una verdadera coordinación entre los actores, con un pensamiento estratégico, con una visión de largo plazo y con una misión de servicio con calidad, eficiencia y levantando una imagen positiva de la institución en donde prestan sus servicios, a través de la promoción de valores humanos y el uso de la tecnología adecuada. Hay que recordar que la administración es participativa, si las acciones salen bien, hay que felicitar al administrador y a los empleados también, de tal manera, que la equidad debe desarrollarse entre todos como un gran valor humano.

B. La planificación estratégica

La planificación estratégica es un instrumento de trabajo, que consiste en guiar a los administradores en la realización de sus actividades. El Módulo I de la serie de capacitaciones (no editado formalmente) que utiliza la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación para capacitar a su personal, dice: *<Lo fundamental posee un enfoque que es de carácter proactivo, es decir, se trata de prever el futuro y desarrollar los instrumentos adecuados para prever la problemática que tendrá que enfrentarse>*. Proactivo quiere decir que tiene que tener creatividad y buscar una solución adecuada y puntual.

La planificación estratégica tiene varias acepciones: Steiner (1998:22) dice: *<es una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para su funcionamiento adecuado en la práctica>*. En realidad, es un instrumento para el administrador y se puede catalogar como un diseño de un futuro deseado e identificado por las formas para su logro.

De acuerdo con Hampton (1988:195) escribe:

<Planeación estratégica es un proceso de desarrollar estrategias; es la planeación más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar para sus organizaciones, sus resultados incluyen: objetivos de la organización y políticas que se van estableciéndose. Sigue escribiendo y más adelante da las características del plan estratégico: exige contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades, presupone observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes, incluye el panorama a largo plazo y tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles>.

Aquí se aplica el FODA, en donde se analizan los factores internos y externos de la institución. También se puede decir que es el porvenir de las decisiones actuales, un proceso de gestión administrativa cuyo objetivo busca convertir la visión en realidad. Es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación de futuro y una determinación para planificar constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Es un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, es un conjunto de estructuras o técnicas prescritas. Determina los productos o servicios que se ofrecerán a los tipos de usuarios, en qué contexto y con qué metodología.

Ovando Jurado cuando cita a Luis Rodríguez Mena en el Módulo I (2001:07 folleto no editado) sobre la planificación estratégica en entidades gubernamentales, dice: *<La planificación normativa es conocida como una planificación tradicional, que parte de un modelo*

concebido por las altas autoridades y basado en la configuración ideal o deseada de la institución, para ser alcanzado a lo largo de un período de varios años. El contenido se cristaliza en una matriz estratégica>.

Sigue escribiendo el autor: *<En dicha imagen se señalan en forma global, los propósitos organizacionales, los principales objetivos, las metas, las políticas y los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros requeridos durante el período>.*

En los planes normativos se plantean con énfasis los objetivos y las metas, juntamente con las políticas, las cuales conforman el centro del pensamiento planificador.

El énfasis en lo estratégico vino a marcar la diferencia en el planteamiento planificador, porque el uso de los medios no conduce por sí solo al resultado esperado, sino existe todo un proceso sociocultural interno y externo, de conflicto y de consenso, que vienen a entenderse en un contexto sociotécnico. Los objetivos, las metas y los indicadores no se plantean teóricamente, sino se requieren llevarlos a la práctica para obtener resultados o productos.

Sallenave (1990:201 y 203) dice: *<la planificación estratégica aclara el vocabulario e ilustra la lógica del desarrollo de una empresa y señala los ejes estratégicos preferibles, según su situación en un momento dado y en un sector determinado>.*

Con las ideas anteriores, la planificación estratégica vendrá a ser un esfuerzo sistemático para determinar e instrumentar decisiones fundamentales que tienen que ver con el tipo de institución que se desea tener, el camino que ésta debe seguir, así como los recursos que para ello deben obtenerse, todo esto con énfasis en el análisis de las fuerzas y contrafuerzas que contribuyen o se oponen a tales cometidos.

Como herramienta administrativa, la planificación estratégica por sí sola no conforma un conjunto de recetas ni señala estrategias gerenciales para tomar decisiones, sino son los propios dirigentes institucionales los que deben utilizar esta herramienta, porque ellos mismos son los que diseñan la imagen institucional deseada, las decisiones claves, las estrategias y acciones requeridas para ejecutarlas. Por las razones anteriores, las autoridades deben trabajar juntamente con su personal y tratar de convencerse y comprometerse firmemente, y trabajar con ahinco para que cada quien con su responsabilidad tenga éxito y levantar todos juntos, la imagen positiva de la institución frente a la sociedad.

Los Administradores de la Dirección General de la Policía Nacional Civil deben ser idóneos y que tengan la capacidad de conducir y de optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales. Lo anterior implica que deben ser líderes guía, que sepan conducir y guiar por el camino recto, que sepan definir la realidad, compartir la visión y misión institucional, y desarrollar los valores pertinentes a la institución, armar el equipo y celebrar los logros.

Para formar un personal con un pensamiento estratégico, es necesario planificar programas de capacitación y reestructurar el curriculum de la Academia de la Policía Nacional, con el objeto de obtener el desarrollo de un capital humano idóneo y para mejorar la carrera policial. ¿Por qué pensar de esta manera? Porque la sociedad guatemalteca necesita protección, seguridad, orden y apoyo a la gobernabilidad del país.

La filosofía del plan estratégico es dar el servicio que necesita el ciudadano guatemalteco, haciéndolo con el marco de calidad, eficiencia, eficacia y en el marco del tiempo establecido.

C. LAS AUTORIDADES DE LA PNC

Los Directores y Coordinadores de Unidades y encargados de las diferentes Comisarías tratarán de planificar sus actividades en un período largo, para que puedan generar sus planes de corto y mediano plazo. ¿Por qué tienen que planificar sus actividades? Porque deben considerarse administradores y un buen administrador debe planificar previamente sus actividades. Es posible que todavía no sabe cómo planificar; sin embargo, planificar implica inmiscuirse dentro del uso de la tecnología moderna.

Las autoridades de la Academia de la PNC, también deben considerarse como administradores y tienen que planificar a largo plazo, porque implica la búsqueda de financiamiento para sus programas y proyectos. Analizar el currículum de la Academia es mejorar los aprendizajes, acordes con el cambio de la situación social, político, educativo y económico del país.

Por otro lado, dice Hampton (1988:374) que *<los administradores deben ser líderes, es decir, tener influencia interpersonal es algunas veces es insignificante y otras veces decisiva en la determinación del desempeño, pero, más que nada, se encuentra en algún punto entre ambos extremos>*.

En resumen, se puede decir que la planificación estratégica es importante para el administrador, porque debe analizar su futuro, su entorno y cómo ofrecer sus mejores servicios a los usuarios.

IV. PROBLEMATIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Al problematizar el tema de la investigación denominado: La Aplicación del Plan Estratégico en la Administración de la Policía Nacional Civil con los factores sociales, económicos, educativos, culturales y políticos, implica un aprendizaje y una toma de decisión para solucionar problemas. En este capítulo se analizarán varios conceptos para comprender mejor el sentido de la investigación.

A. Análisis de desarrollo

Desarrollo, de acuerdo con Ortiz Mendoza (1992:i) es: *<el grado de utilización de recursos productivos y su interrelación en el proceso de producción>*. Sin embargo, opino que es la satisfacción del bienestar material y espiritual que se presentan en diferentes dimensiones como el crecimiento económico, desarrollo tecnológico, la participación social, la consecución del goce espiritual y la calidad de vida en las personas, en forma individual y colectiva. No obstante, el desarrollo significa cambio, que puede interpretarse de diferentes maneras, como cambios en cantidad o crecimiento, que no siempre garantizan equidad y sostenibilidad, y como cambios en calidad de vida más ampliamente compartidos y que responden a las tendencias de adaptación de la especie a su medio ambiente para alcanzar una sobrevivencia en el plano generacional. De tal manera, que puede haber desarrollo en el campo educativo, socioeconómico, cultural, político y espiritual.

Esta idea de desarrollo no solamente se encuentra en el contexto social mencionado, sino también en el campo de la administración, el cual es objeto de este estudio.

B. Análisis legal

Después de la firma de los Acuerdos de Paz, se producen cambios radicales que van desde la Reforma Constitucional hasta la emisión de la Ley de la Policía Nacional Civil, a través del Decreto No. 11-97 del Congreso de la República y su reglamento de organización, según el Acuerdo Gubernativo No. 585-97 con fecha del 1 de agosto de 1997.

Esta toma de decisión se realizó gracias a la intervención de los Acuerdos de Paz, porque se unificó la Policía Nacional y la Guardia de Hacienda, practicando un reciclaje dentro de sus filas para transformarse en Policía Nacional Civil.

C. Función principal

Dentro del Decreto No. 11-97 enmarca que la seguridad pública es un servicio esencial de competencia exclusiva del Estado y para ese fin se crea la Policía Nacional Civil. La Policía Nacional Civil es una institución profesional armada, ajena a toda actividad política. Su organización es de naturaleza jerárquica y su funcionamiento se rige por la más estricta disciplina.

El funcionamiento de la Policía Nacional Civil está a cargo de su Director General, bajo la inmediata y exclusiva autoridad del Ministro de Gobernación.

D. Justificación

Como parte del Ministerio de Gobernación, la Dirección General de la Policía Nacional Civil posee una ley constitutiva cuyo contenido reza que es una institución jerarquizada que tiene a su cargo la seguridad pública. Sus elementos deben poseer un perfil apolítico, ejemplar, profesional y eficiente en el desempeño de sus servicios en el seno de la sociedad, con valores reflejados a partir de su visión y misión. Sin embargo, en la práctica no sucede así, sino toman otros roles de acuerdo con la filosofía del partido que gobierna.

Dentro de los cambios bruscos que hay en el mundo actual, la Policía Nacional Civil deberá adelantarse a los cambios para responder a las necesidades e intereses de la población guatemalteca y para ello tratará de aprender a planificar sus actividades de acuerdo con sus funciones en un plan estratégico y llevar a cabo una administración con objetivos y metas, en busca de resultados a favor de la población y para cumplir en buena forma su misión.

Si el desarrollo es la búsqueda de un cambio en la vida, esto implica que no solamente puede aplicarse a la vida de las personas, sino también a la vida de una institución, puesto que son personas las que dirigen para la búsqueda del bien común.

Tomando en cuenta que la misión principal de la Policía Nacional Civil es la seguridad pública, esto implica que se debe analizar cuáles son las funciones que buscan la protección, el orden y el ser garante de los derechos humanos y la gobernabilidad del país.

Por la gran responsabilidad que posee la Policía Nacional Civil frente a la sociedad, es importante que sus autoridades planifiquen adecuadamente hacia el futuro y generen planes acordes con el plan estratégico. De tal manera que las autoridades serán buenos administradores y puedan optimizar los escasos recursos que posean. Para que haya continuidad en el proceso administrativo, es necesario implementar la carrera policial con un curso de planificación estratégica en la Academia de la Policía Nacional Civil.

Por las razones expresadas, este trabajo realizado fundamenta la aplicación de la planificación estratégica en la administración de la Policía Nacional Civil, puesto que dará lineamientos de acciones de largo y mediano plazo, sin descuidar lo que se debe realizar diariamente.

V. Planteamiento del problema

Tanto en prensa escrita como en la radial y televisada, se informa constantemente de la deficiencia en la Administración Pública. Se puede constatar con mucha frecuencia, que existen preocupaciones de que en Guatemala no existe una Planificación Estratégica, es decir, que las acciones sean planificadas no como una proyección de sucesos, sino que a largo plazo, pensando para el futuro en un tiempo que puede ser de 16 años, pero sin dejar de atender y resolver las prioridades y asuntos emergentes.

Así lo manifestó Demetrio Cojtí Cuxil en el Periódico con fecha 16 de diciembre del año 1,999:

<La planificación estratégica es una de las carencias del Estado y sociedad guatemaltecos. Por ello es que no tenemos políticas de Estado durables a través de los cambios de gobierno, sino programas fugaces de gobiernos fugaces. Hasta ahora, la única entidad que ha hecho planificación estratégica en el Estado es el Ejército Nacional, solamente que en su propio beneficio, de allí que llegó a apoderarse de gran parte del presupuesto del Estado, y a militarizar casi todo>.

También lo menciona Figueroa Sartí, en la Revista Domingo de Prensa Libre, Guatemala 27 de agosto de 2,000: *<No hay una visión de largo plazo ni se sabe qué es lo que necesita el país ni cuáles son los problemas que deben resolverse> ...MINUGUA, crítica en el Siglo XXI (2001:04) con fecha 21 de mayo de 2001 dice un gran título: La falta de un plan de gobierno, en una de las respuestas del entrevistador dice: <Yo veo la necesidad de que el gobierno tenga un plan de trabajo para el Gabinete, un plan que se derive de los Acuerdos de Paz>.*

Las autoridades de la administración de la PNC no llevan a cabo la planificación estratégica porque la cual implicaría elaborar un plan de corto plazo y otro de largo plazo y se desconoce el papel de cada uno. Ordinariamente utilizan un plan táctico, es decir un plan de acción. Realizan planificaciones operativas anuales (POA), como resultado de esta situación, la planificación estratégica como tal, es en muchos niveles de decisión desconocida, o sea, que aún no se toma en cuenta en el contexto de la administración de la PNC.

Los programas y proyectos, ante esta situación de la administración de la PNC, son el resultado de ideas surgidas y no derivadas de una planificación estratégica en la que se toma en cuenta la participación de los miembros de la institución como parte de un equipo laborante, para sacar adelante los compromisos de la misma, frente a las necesidades de la sociedad,

haciéndola participativa. Por lo general, los planes de la PNC responden a planes y lineamientos de gobierno de turno.

La administración de la PNC debe ser eficiente y eficaz, porque se desea una policía moderna y eficiente. También así debe ser el manejo y el uso de una planificación estratégica de largo plazo para que el cambio de gobierno y de ministro no sea una interferencia en su ciclo de planificación.

Guatemala cuenta con el Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- quien capacita a las personas en temas de administración pública y planificación; no obstante, no es suficiente para lograr un personal realmente conocedor y ejecutor de una administración y principalmente la pública. Sin embargo, la Policía Nacional Civil debe aprovechar de la Academia de la PNC para profesionalizarse y transformarse en una institución con una administración distinta en donde debe poner en práctica una administración pública coherente y teniendo presente las funciones enmarcadas dentro del aspecto legal; por eso puede afirmarse que los administradores, en el verdadero sentido de la palabra, son pocos y no cuentan con la formación adecuada ni con las oportunidades debidas para desempeñarse eficientemente en las funciones de la Policía Nacional Civil.

Esto se nota, cuando se realiza el cambio de gobierno o cambio de las autoridades de una institución determinada, como el ministro de Gobernación, el director de la PNC. Cuando se realiza el cambio en la dirección, es obvio que habrá cambios en las unidades del mando medio.

La Policía Nacional Civil cuenta con una ley orgánica y se opera a través de su reglamento, en la cual existen 16 funciones bien identificadas, sin embargo, no todas se toman en cuenta para realizar planificaciones ordinarias. Por lo general cuenta con un plan operativo anual y diversos planes tácticos. De tal manera que se necesita capacitarlos para planificar técnicamente sobre las funciones de su institución.

Por esta razón se hace la siguiente pregunta:

¿Inciden los administradores con la aplicación del plan estratégico en la administración de la Policía Nacional Civil?

VI. Objetivos

El propósito del presente estudio se basa en los siguientes objetivos:

A. Objetivos generales

1. Conocer la situación actual del personal administrativo, en aspectos cognitivos sobre administración y planificación estratégica.
2. Proponer estrategias que viabilicen el desarrollo de sus acciones para la implementación del plan estratégico.

B. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el conocimiento del personal administrativo sobre el concepto de administración y planificación estratégica
2. Determinar si la planificación estratégica incide en la administración de la Policía Nacional Civil
3. Establecer cuáles son las áreas de resultado clave para el desarrollo del plan estratégico
4. Diseñar el programa del curso de la Planificación estratégica para la Academia de la Policía Nacional Civil

VII. Metodología

La investigación conforma un sistema, quiere decir, que existen en ella varios elementos y la metodología es uno de ellos. La metodología establece una forma de hacer el estudio, define los pasos o procedimientos para realizar el análisis y el criterio de deducir las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Con la idea anterior, se procede a enfocar el estudio a través de la siguiente hipótesis

A. Hipótesis

De acuerdo con Medina Caballo (1992:75) cuando define a la hipótesis dice: *<Los supuestos o hipótesis o constructor son suposiciones que se construyen en la investigación, para ser confirmadas o rechazadas después de haber realizado el análisis de datos dentro de la investigación>*, como la presente que aparece en esta investigación:

Los administradores de la PNC no participan activamente en el desarrollo del plan estratégico de la Policía Nacional Civil.

B. Variables

Son los elementos que se consideran como importantes dentro de la investigación, porque a través de éstos pueden cambiar los escenarios en el campo de la investigación.

1. Los administradores de la PNC no participan activamente
2. Desarrollo del plan estratégico

El concepto de administrador es importante definirlo como *<la persona que ejecuta los procesos administrativos, los cuales consisten en planificar, organizar, ejecutar, monitorear y evaluar las actividades>*. Mintzberg (1995:23) aborda y crítica la concepción convencional del administrador como *<Planeador, organizador, coordinador y contralor>*. Estos procesos darán buenos resultados o productos al ser coordinados por una persona. Así también, Mintzberg (1995:23) sigue escribiendo sobre el desarrollo del plan estratégico y dice: *<Sistematizar una serie de procesos que permitirá abordar los problemas y desafíos de forma integral y sistemática, estableciendo estrategias adecuadas para su solución y buscando los recursos necesarios para su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo>*. De tal manera, que el

manejo del plan estratégico en manos de administradores se convierte en un instrumento positivo. Los administradores de la PNC son comisarios y oficiales que ejercen la función de administrador.

El plan estratégico de la PNC es un instrumento o una guía de trabajo y para llevar a cabo el desarrollo de este plan estratégico es necesario medir sus variables, a través de los indicadores. De acuerdo con Hampton (1988:455) dice: *<Un administrador que desea diseñar un sistema de controles se enfrenta a 3 problemas de manera inmediata: qué medir, cómo medir y cuándo medir>*. Aquí se tratará de medir las variables de la hipótesis.

C. Indicadores

Las actividades que se realizan en la institución, requieren cuantificarse, es decir, medirse. Esta medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso se han alcanzado.

Son indicadores de la primera variable definida como los administradores de la PNC no participan activamente:

1. Conocimiento de administración, se verificará cuánto conocen y se realizará a través de la pregunta hecha en el instrumento de la encuesta
2. Conocimiento del plan estratégico, se verificará cuánto conocen sobre el plan por medio de la pregunta establecida en el instrumento de la encuesta
3. Capacitaciones que han recibido, se identificarán las veces que hayan participado y se conocerán por medio de la entrevista
4. El rol que juega el administrador en el plan estratégico, se conocerá qué es lo que hace y se identificará a través del instrumento de la encuesta y de la entrevista
5. Implementación del plan estratégico, cuántos documentos existen para llevar a la práctica el plan estratégico y se constatará a través de la entrevista
6. Problemas que visualiza la administración y el desarrollo del plan estratégico, qué opina el encuestado y se notará su opinión a través del instrumento de la encuesta

Los indicadores de la segunda variable definida como el desarrollo del plan estratégico:

1. Existencia del plan estratégico, cuántos encuestados ya conocían el plan estratégico de su institución y se recogerá la respuesta con el instrumento de la encuesta
2. Consistencia del plan estratégico, es decir, que el encuestado opine cuántas fortalezas tiene el plan estratégico y cómo visualiza la fuerza del contenido

3. Desarrollo que ha tenido el plan inicial, que el encuestado opine cuánto se ha hecho del plan que se hizo primero
4. Personas que han dado seguimiento al plan estratégico, si conoce el encuestado a las personas que están trabajando el plan estratégico en la institución
5. Existencia de documentos acerca del plan estratégico, si conoce el encuestado cuántos documentos conoce que han sido elaborados para apoyar la práctica del plan estratégico

D. Procedimientos metodológicos

Los procedimientos metodológicos son los pasos que hay que realizar en el campo de la investigación para encontrar los datos necesarios y poder demostrar la realidad de lo que se busca. Así se elaboró la propuesta de investigación; el cronograma de actividades; los instrumentos de encuesta, de entrevista y una agenda para manipular el plan estratégico de la institución; la tabulación de datos y su análisis respectivo; la elaboración del informe final y las revisiones respectivas por parte del asesor de tesis.

1. Delimitación del universo

En este estudio se tomó en cuenta a las 28 comisarías existentes en el país de Guatemala; tomando en cuenta a Comisarios, subcomisarios, oficiales y Asesores de la Policía Nacional Civil.

2. La muestra

Se realizó la muestra de campo con 81 personas, representantes de comisarios y oficiales, quienes asistieron a tres sesiones diferentes en el Hotel Conquistador Ramada en los días 20, 26 y 29 de agosto de 2003, y el 27 de agosto del mismo año, se practicó la encuesta a 19 personas que laboran en la Academia de la PNC.

E. Técnicas de recolección de datos

1. Actividades:

- a. Se elaboró una encuesta al personal de administración de la Policía Nacional Civil, de acuerdo con la muestra del instrumento.
- b. Se elaboró una entrevista a dos Comisarios que trabajan en la administración de la Policía Nacional Civil, un oficial y un asesor jurídico.
- c. Se definió una guía de observación para detectar las reacciones positivas o negativas de los participantes.
- d. Se hizo una revisión documental de todo lo relacionado con el plan estratégico de la Policía Nacional Civil.

2. Instrumentos:

- a. Para la encuesta se empleó el instrumento elaborado, cuyo ejemplar se encuentra en el anexo.
- b. Para la entrevista se empleó el formulario que se encuentra en el anexo.
- c. Para el contenido de la observación se empleó una guía que se encuentra en el anexo.
- d. Para la guía de revisión documental se empleó el formulario que se encuentra en el anexo.

F. Los datos

Los datos se obtuvieron de las diferentes muestras practicadas a los encuestados, ya sea por escrito, oral o logrados a través de la observación.

1. **Resultados.** Los resultados de la encuesta son las opiniones de los encuestados, relacionadas con la administración, el plan estratégico y su establecimiento en la administración de la Policía Nacional Civil. Se encuentran en el anexo.
2. **Análisis.** De acuerdo con Medina Carballo (1992:77) quien escribe de la siguiente manera: *<El análisis de resultados permite ordenar todos los datos y las observaciones para distinguir y separar los elementos del problema y encontrar las relaciones que guardan entre sí. De esta manera se verifica si la hipótesis es falsa o verdadera y se incluye en la teoría científica de que trate>*. Los datos siguientes son resultados del estudio de investigación.
 - a. **Del instrumento de encuesta.** El personal se identificó de la manera siguiente: el 30% dijo que tenía el puesto de jefe en la institución de la Policía Nacional Civil; el

10% son Subcomisarios que desempeñan su función en las diferentes comisarías del país; el 13% dijo que eran oficiales y desempeñan su función en la administración de la Policía Nacional Civil; el 6% dijo que fungía como catedrático en la Academia de la Policía Nacional Civil; el 3% son Agentes, pero que se encuentran en las Oficinas Centrales y desempeñan su función en la administración; el 3% dijo que desempeñaba el puesto de Asesor en la institución y el 35% dijo que desempeñaba el puesto de Técnico. Ver el cuadro No. 02

La pregunta No. 01 dice: ¿Sabe usted cuál es el concepto de Administración? De los 70 hombres encuestados el 98.57% dijo que sí lo sabe, mientras que 1.43% dijo que ignoraba. El 100% de las mujeres encuestadas dijo que sí conoce el concepto de administración. Nueve de los no identificados que son el 90.91% también opinó afirmativamente; mientras que el 9.09% no contestó. No obstante, al analizar los conceptos vertidos, se pudo observar y comprobar que la mayoría tiene la idea de lo que significa administración, que consiste en seguir una estructura y una serie de procesos, tales como planificar, organizar, ejecutar y controlar la producción de los bienes y servicios. Sin embargo, no hay tanta seguridad del uso en la práctica. Ver el anexo, cuadro No. 03

La pregunta No. 02 dice: ¿Conoce usted cuál es el concepto de Administrador? El 97.14% de los hombres encuestados dijo que sí lo sabe, mientras que el 1.43% dijo que no sabía y el 1.43% no contestó. El 100% de las mujeres encuestadas dijo que sí conoce el concepto de administrador. El 90.91% de los no identificados también afirma que el concepto es conocido, mientras que el 9.09% no contestó. No obstante, al analizar las respuestas de la mayoría de las personas encuestadas, se pudo comprobar que tiene un concepto claro de lo que es un administrador, pero no sabe que debe tener una visión de futuro y debe ser un líder. Una de las respuestas es que el administrador es el que ejecuta el proceso administrativo. Ver el Anexo, cuadro No. 04

La pregunta No. 03 dice: ¿Sabe usted qué es planificación estratégica? El 97.14% de los hombres encuestados dijo que sí sabe el concepto de planificación estratégica, mientras que el 2.86% dijo que no sabía; El 89.47% de las mujeres manifiestan que sí conocen el concepto, mientras que el 10.53% dijo que lo desconocía. El 100% de los no identificados dijeron también afirmativamente. Analizando las respuestas, varias personas dieron su opinión muy acertadamente y otros que no estaban bien seguros del significado y otros que no opinaron. Lo más

importante que se debe resaltar es el uso del FODA para realizar un diagnóstico y que sirva de base para formular la visión, misión y el desarrollo de los valores. Hasta ahora no se ha aplicado esta idea en la administración de la Policía Nacional Civil y conviene que se le aplique, porque solamente así tendrá la PNC otra cara frente a la sociedad. Ver el anexo, cuadro No. 05

La pregunta No. 04 dice: ¿Se aplica el plan estratégico en la administración de la PNC? El 52.86% de los hombres encuestados indican que se aplica el plan estratégico en la administración de la PNC, mientras que 44.28% dijo que no y el 2.86% no contestó. El 68.42% de las mujeres manifestaron también que sí se aplica, mientras que el 31.58% dijo que no se aplicaba. El 90.91% de los no identificados dijo que no se aplicaba y el 9.09% no contestó. Sin embargo, al analizar las respuestas sugieren que se aplique el plan estratégico en la administración de la PNC y dan las razones suficientes y su importancia para su aplicación, porque supuestamente la PNC aplica el plan estratégico, pero realmente no se lleva a cabo, porque manifiestan los entrevistados que si se aplicara el plan estratégico no debieran existir tantas contingencias que se salen de control o no fueron planificadas determinadas actividades, porque el espíritu es pretender obtener la mayor eficiencia y eficacia de la prestación de servicios. No obstante no se nota su aplicación en la realidad. Se busca contrarrestar el incremento de la delincuencia y no existe voluntad política para el cumplimiento de las funciones y no hay cambios en las autoridades para su combate y conseguir la seguridad que necesita la población. Ver el anexo, cuadro No. 06

La pregunta No. 05 dice: ¿Conviene que se practique la planificación estratégica en la PNC? El 98.57% de los hombres dijo que conviene que se aplique el plan estratégico en la administración, mientras que el 1.43% no contestó. El 94.74% de las mujeres dijo que sí conviene su aplicación, mientras que el 5.26% no contestó. El 100% de los no identificados manifestaron su preocupación y fundamentaron su inmediata aplicación en la administración de la PNC. Sin embargo al analizar las respuestas dadas por los encuestados, la mayoría coincide en que es necesario institucionalizar el plan estratégico con el objeto de planificar técnica y profesionalmente, porque solamente de esa manera se pueden observar los logros y el cumplimiento de los objetivos. Para conseguir los objetivos es obvio trazar las metas y con ellas se pueden generar programas y proyectos, porque hasta ahora no se han derivado los mismos, debido a que solo se proponen los

programas y proyectos sin fundamentarse ni siquiera tienen bases sólidas, por tanto, no se sabe de qué objetivos y metas dependen. Ver el anexo, cuadro No. 07

La pregunta No. 06 dice: ¿Sabe usted cómo se generan los programas y proyectos? El 40.0% de los encuestados dijo que sí lo sabe, mientras que el 57.14% dijo que no y 2.86% no contestó. El 31.58% de las mujeres afirman que sí lo saben, el 63.16% dijo que no sabía y el 5.26% no contestó. El 27.27% de los no identificados dijo que sí conocen, mientras que el 63.64% dijo que no sabía y el 9.09% no contestó. Sin embargo, al analizar las respuestas únicamente se mencionan algunos nombres de programas y proyectos, pero no explican cómo se generaron, cuál fue la base, cómo se fundamentan y de qué objetivos y metas dependen. Sencillamente fueron inventados o de acuerdo con las necesidades, pero se ignora su procedimiento técnicamente. Ver el anexo, cuadro No. 08

La pregunta No. 07 dice: ¿Sabe usted que en la PNC, las tomas de decisiones son de tipo vertical? El 71.43% de los encuestados dijo que sí la toma de decisión es de tipo vertical, el 25.71% dijo que la desconocía y el 2.86% no contestó. El 47.37% de las mujeres encuestadas dijo que sí, mientras que el 47.37% dijo que no sabía y el 5.26% no contestó. El 36.36% de los no identificados afirman lo correcto, el 45.46% lo niega y el 18.18% no contestó. Sin embargo, Al analizar las respuestas, los encuestados manifestaron que las decisiones las toma el jefe, lo que dice el jefe eso es lo que se debe cumplir. Dan algunos ejemplos y dicen: Si el Señor presidente de la República o el Señor Ministro da una orden para que se cumpla, primero se lo dice al Señor Director de la Policía Nacional Civil, éste a su vez, canaliza para que la misma se vaya sucediendo hasta llegar a donde corresponde. Por lo general las decisiones se toman en el nivel de mandos superiores y las órdenes son directas y no implican elección, porque se daría otro resultado más positivo o negativo en lo deseado. De tal manera que las decisiones son impuestas y nunca consensuadas, porque las decisiones las toman las autoridades superiores de la institución y luego las hacen llegar a los mandos medios y éstos a los subalternos. Esto implica un sistema jerárquico, de jefe a subalterno. Ver el anexo, cuadro No. 09

La pregunta No. 08 dice: ¿Existe un curso de planificación estratégica en la Academia de la PNC? El 12.86% de los hombres encuestados dice que sí, en contra de 78.57% que manifiesta que no y un 8.57% que no contestó a la pregunta. El 26.32% de las mujeres encuestadas dijo que sí, mientras que el 47.36% dijo que

no y el 26.32% no opinó. El 100% de los no identificados dijo que no. No obstante, al analizar las distintas respuestas, los encuestados dicen que no se imparte a la fecha, pero algunos lo han recibido estando fuera del país, como parte de una especialización, pero hasta ahora ha sido como un contenido académico sin repercusión en la administración de la PNC. Si llega a tomarse como parte del pensum de estudios en la carrera policial, sería lo mejor, ya que es necesario planificar a mediano y a largo plazo. Si así fuera, el jefe Distrital juntamente con los jefes de las Comisaría planificarían sus actividades, plantearían sus objetivos y metas de acuerdo con las principales funciones designadas de esa región y generarían programas y proyectos que serían tomados en cuenta dentro del presupuesto de la institución. Con ello, se estaría promoviendo la modernización en planificar en forma técnica y apoyando la descentralización de la institución. Ver el anexo, cuadro No. 10

La pregunta No. 09 dice: ¿Le gustaría que figurara la planificación estratégica en el pensum de estudios de la PNC para oficiales? El 97.14% dijo que es urgente, mientras que el 1.43% manifiesta que no es necesario y el 1.43% no contestó a la pregunta. El 94.74% de las mujeres encuestadas dijo que sí es urgente, mientras que el 5.26 no contestó. El 100% de los no identificados afirman que es necesario. Al analizar las respuestas, la mayoría dijo que sería el aprendizaje y seguimiento ideal para inculcar la cultura administrativa y en la formación de líderes que tengan conocimiento necesario para planificar a largo plazo y con visión de futuro. Sería muy oportuno que se inicie en la formación de oficiales y debería establecerse no solo para su dominio intelectual, sino para ponerla en práctica y cambiar la imagen de la institución frente a la sociedad. Ver el anexo, cuadro No. 11

La pregunta No. 10 dice: ¿Es importante trabajar con la planificación estratégica? El 98.57% de los encuestados manifiestan que sí es importante y necesario el uso de la planificación estratégica en contra del 1.43% que contestó no. El 94.74% de las mujeres encuestadas dijo que sí es conveniente, pero el 5.26% que no y el 100% de los identificados afirmaron su importancia en la Academia de la PNC. No obstante, al analizar las preguntas dadas se constató que todos convergen en que no se puede operar una institución sin conocer hacia dónde se deben dirigir las acciones, cómo se obtendrían mejores resultados y sobre todo, si se pone en uso la coordinación y la participación de todo el personal y entrando a conformar no como grupo, sino como un equipo de trabajo. Da más oportunidad de accionar para el orden y control, disciplina y el logro de resultados

en el marco de tiempo y buscando siempre la eficiencia y eficacia en el desempeño del personal. De tal manera que se trabaja técnica y profesionalmente, que esto ha sido la meta de la Policía Nacional Civil en buscar lo profesional y la optimización de los recursos, por lo tanto, es urgente su institucionalización en la Academia de la PNC. Ver el anexo, cuadro No. 12

- b. **De la entrevista.** La entrevista, según Medina Carballo (1992:42) dice: *<hace entrar en contacto con individuos de quienes se desea obtener determinada información. Se clasifica según la relevancia de dos aspectos fundamentales, el qué y el quién>*. De esta manera, se entrevistó a un comisario General, al Comisario Director de la Academia de la Policía Nacional Civil, a un Oficial y a un Asesor Jurídico, a quienes se les pidió un relato sobre los antecedentes de la institución, antes de ser denominada Policía Nacional Civil, cuánto conocen sobre el plan estratégico y cuáles son los avances que han tenido para su desarrollo en la administración de la Policía Nacional Civil.

El resumen de las entrevistas se presenta a continuación: El Comisario Irraín Corado dijo que antes existía la Policía Nacional, vestido con un uniforme azul celeste y tenía la responsabilidad de guardar el orden y la seguridad de las personas sobre todo en las noches. Para la selección de este tipo de policía tenía un perfil adecuado como de 20 años de edad, saber leer y escribir, talla alta o mediana, ser fuerte y sano, sin ningún defecto físico. Estos datos fueron confrontados en la Monografía de la Historia de la Policía Nacional de 1881 a 1981, escrito en la Administración del General de Brigada Romeo Lucas García (1981:28) en el segundo párrafo dice: *Las condiciones impuestas para el reclutamiento implicaban de entrada una rigurosa selección sobre todo si se tiene en cuenta que los nacidos en 1851 o con anterioridad a esa fecha, no habían tenido –como no se tratara de familias pudientes- acceso a la educación. Saber leer y escribir en ese tiempo era una verdadera muestra de temple, de carácter, que resultaba difícil encontrar en mozos de 20 años y en el tercer párrafo dice: Ser calzados, tener talla alta o mediana, ser fuertes y sanos sin ningún defecto físico y no tener el vicio de la bebida, limitan más el acceso al cuerpo que ofreciendo un sueldo de cuarenta pesos, vestuario, equipo y alojamiento.*

La Guardia de Hacienda, dijo el Oficial Pedro Antonio García Rodríguez, que vestía un uniforme verde olivo, era la encargada del control de fronteras, puertos, control migratorio, la fauna y flora, control del licor clandestino y de la ley seca, de los Centros Arqueológicos, servicio fiscal, del antinarcótico y de los

patentes y cuando se firmó la Paz Duradera en 1996 durante el gobierno del Señor Alvaro Arzú, se dispuso que éstas dos instituciones se conformara un solo cuerpo con el nombre de Policía Nacional Civil, identificándose con el uniforme de camisa gris perla y pantalón azul marino. Sin embargo, no todo se desapareció, sino fue un proceso lento en los años de 1997 a 2001.

En la entrevista sostenida con el Comisario General Accel Castillo, dijo: que hubo una reorganización en el año de 1944 cuando cayó el poder del General Jorge Ubico que se denominó la Guardia Civil y duró hasta 1954 con la muerte de Jacobo Arbenz Guzmán, cuando se retoma nuevamente el nombre de Policía Nacional. En verdad es cierto, porque la monografía de la Historia de la Policía Nacional (1981:69) se encuentra el párrafo que literalmente dice: *La separación del poder del General Jorge Ubico, el primero de julio de 1944 y la rápida sucesión en que ocuparon el mando los Generales Buenaventura Pineda, Eduardo Villagrán Ariza y Federico Ponce Vaides, triunvirato que ejerció el poder tres días. ... La Policía Nacional no estuvo exenta de cambios que se iban produciendo según las circunstancias. Y lo primero fue el cambio de nombre: pasó a ser la Guardia Civil.*

La Policía Nacional Civil dice el Lic. Mariano Santizo, posee su marco jurídico con el Decreto No. 11-97 y su reglamento con el Acuerdo Gubernativo No. 584-97 y se crean dentro de sus filas la SAIA que antes de denominó DOAN, SEPRONA, POLITUR y el Servicio Fiscal y de frontera, funciones que eran de la Guardia de Hacienda y que fueron adjudicadas a la Policía Nacional Civil. Al fusionarse las dos instituciones aparecen el SIC que anteriormente era el DIC, el FEP, GAR, Gabinete criminalístico que anteriormente era Henry, ORIS, UPREDE, Derechos Humanos, Publicaciones y Cómputo, la ODA, la OAV, ORP, Entidades Privadas de Seguridad, se organizó la PNC en Distritos: Central, Sur, Oriente, Norte, Occidente y Noroccidente. Lo anterior indica que la institución cada vez fue modernizándose y organizándose en mejor como un sistema.

Los cuatro entrevistados manifestaron que todavía no hay voluntad política para aplicar el plan estratégico en la administración, pero se mostraron esperanzados que un día se utilice el plan estratégico en la administración y sobre todo si se realizase la descentralización, porque de esta manera el encargado de la Comisaría podría sentirse administrador y responsable de sus acciones y gestor de su administración.

- c. **Contenido de la observación.** La observación, según Medina Carballo (1992:76) dice: *<Es un procedimiento que se usa para obtener información objetiva acerca de los procesos existentes; también se utiliza en las ciencias para obtener información primaria sobre los objetivos investigados o para comprobar las consecuencias empíricas de la hipótesis>*. En este trabajo, se observó que los participantes manifestaron que no conocían el plan estratégico de la policía Nacional Civil y ésta era la primera vez que se daban cuenta del documento.

Se observó que las reacciones personales eran positivas sobre el plan estratégico de la Policía Nacional Civil. En realidad, todas las reacciones fueron positivas, con ansias de su institucionalización en la administración de la Policía Nacional Civil; solamente así dijeron, que habrá algo nuevo en el actuar de la policía, haciendo las planificaciones con técnica adecuada, precisa y utilizando indicadores para el monitoreo; se escucharon buenos comentarios de los participantes, estuvieron satisfechos y opinaron que la policía se verá de otra forma con la profesionalización que reciben y repercutirá elevando la imagen de la institución ante la sociedad guatemalteca.

Se notó que los participantes tenían un gran entusiasmo de apoyar la institucionalización del plan estratégico en la administración de su institución, así no habría necesidad de contratar a profesionales fuera de la institución, puesto que ellos mismos son profesionales y que lo podrían trabajar con facilidad, pues conocen y manejan las técnicas policiales y es cuestión de que sepan cómo llevar a cabo la administración.

Comentaron los participantes que el jefe de una Comisaría con gusto haría ese tipo de planificación, puesto que es otra promoción de Comisarios que llegarían a ocupar los puestos de jefes en las Comisarías.

Cuando se les preguntó que si apoyarían que se estableciera como un curso el plan estratégico en la Academia de la PNC, los participantes externaron sus ideas que solamente de esa manera sería sostenible el esfuerzo en formar a los oficiales y comisarios con una cultura estratégica.

La observación sobre los participantes, mientras manipulaban los documentos, fue interesante, siempre creí que es una forma de obtener información. Al llenar una papeleta se puede observar que la actitud de los participantes se vuelve rígida,

mientras que en una conversación grupal cambia la actitud, porque los participantes están libres para opinar.

En la exposición o desarrollo sobre el proceso de la planificación estratégica, fue un instrumento de experimentación que se empleó y sus alcances técnicos resultó ser una investigación de laboratorio. Durante la exposición, todos estuvieron atentos a la explicación y tomaron participación en la misma, externando sus comentarios positivos y esperan que pronto se pudiera poner en práctica dentro de la administración de la Policía Nacional Civil, tanto en las oficinas centrales como en las comisarías y en la Academia de la PNC como un curso obligatorio.

Conocieron los participantes el contenido del plan estratégico de la institución por primera vez, porque hasta ahora, solamente los encargados lo han manejado.

Todos manifestaron que ésta es la primera vez que reciben una capacitación sobre la planificación estratégica, gracias al esfuerzo que ha hecho el equipo de la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación y gracias por la oportunidad que dio a cada participante, el encargado del personal de la Policía Nacional Civil en haberlo seleccionado.

Cada participante entendió el rol que tiene el administrador en el plan estratégico, a través de un ejemplo que relató el Señor Jefe de la Comisaría No. 71 con sede en el Departamento de Jutiapa, cuando lo invitaron a participar en la elaboración del plan estratégico del Sector Justicia en aquel Departamento. Dentro del equipo, dijo, que él participó activamente, porque ya entendía cuán importante es el plan estratégico. Además siguió comentando, que un administrador sin un plan no sabe qué camino tomar, a dónde llegar y cómo llegar, por este motivo, también había empezado a elaborar el plan estratégico de su Comisaría juntamente con su equipo de trabajo, sin que haya recibido órdenes de sus superiores para hacerlo, porque entiende que es una guía de trabajo.

Los participantes comentaron que visualizan problemas para desarrollar el plan estratégico en la institución, porque si no hay voluntad política de las autoridades, no van a permitir que se haga, ordinariamente las tomas de decisiones son verticales. Sin embargo, pudiera ser que el Director de la PNC con el cambio de gobierno, el Ministerio de Gobernación apoye para establecer en el año de 2004 el manejo del plan estratégico en la institución.

Los participantes dijeron que no conocían el plan estratégico de la PNC, pero con haber manipulado un ejemplar, sí dan fe que existe el plan estratégico de su institución. Ahora se inicia otro punto de vista en la administración y otra forma de pensar de la policía, lo más importante es que existe el entusiasmo de adoptar este tipo de planificación en las actividades administrativas con un sentido de largo y mediano plazo.

Los participantes piensan que el plan estratégico debe ser consistente en su contenido y en su ejecución, porque es un trabajo hecho con la cooperación de todos, es un trabajo participativo y se ha evidenciado, que cuando las cosas se hacen con la participación de todos, se realizan las actividades con entusiasmo, todos participan en su ejecución, porque cada uno entiende de qué contenido se trata.

El plan estratégico inicial, sólo el equipo encargado, lo ha estado manejando y prueba de ello es que para el año 2004 existen 22 proyectos elaborados. Varias de las Cooperaciones internacionales están interesadas para apoyarlos en su ejecución, dijeron los participantes después de haber realizado su investigación sobre proyectos de su institución.

<Estamos muy contentos>, dijeron los participantes, <porque la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación ha puesto su empeño en darle el seguimiento necesario al plan estratégico, nosotros sólo esperamos la oportunidad de adoptarlo y hacerlo nuestro>.

Los participantes hicieron una visita a la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación y lograron obtener toda la información necesaria sobre diferentes documentos como: el Manual de Planificación Estratégica; el Libro Azul que contiene una síntesis de tipo gerencial sobre el plan estratégico y dando la importancia de las funciones del Ministerio de Gobernación y de cada una de sus Direcciones Generales (PNC, Sistema Penitenciario, Migración, Tipografía Nacional y Diario de Centro América); el Libro Verde que contiene los pasos del Ciclo de Planificación durante un año, iniciándose en mayo y terminándose en abril, de acuerdo con la aprobación del presupuesto; el libro de Indicadores para monitorearlos en las diferentes Direcciones del Ministerio de Gobernación y el catálogo de Programas y Proyectos de cada institución del Ministerio.

- d. **Revisión Documental.** El propósito consiste en evaluar los documentos existentes, dar los comentarios pertinentes y sugerir cambios para mejorar su contenido.

Evaluación de documentos que existen acerca del plan estratégico, qué propósitos tienen y cuál es su relación

Entre los documentos relacionados con el plan estratégico de la Policía Nacional Civil se encuentran los siguientes:

- 1) La base de planificación, de acuerdo con el Plan Estratégico del Ministerio de Gobernación (2003:29) define de varias maneras: *es el proceso de identificación de problemáticas y potencialidades de la institución; es el proceso de recopilar información para planificar, utilizando fuentes internas y externas; es la sistematización del mandato legal institucional, su problemática y sus iniciativas de solución, así como sus potencialidades e iniciativas de utilización; es la fuente de insumos para poder planificar; es una herramienta metodológica para la comunicación ciudadana-institucional y es el inicio y el fin en el proceso de retroalimentación institucional.* Para trabajar la base de planificación consiste en realizar el FODA a cada función de la Policía Nacional Civil. De esta forma se obtienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas. Teniendo todo esto, se analizan en grupo las fortalezas y oportunidades para deducir las iniciativas activas para dar solución a los problemas y se hace lo mismo con las debilidades y amenazas para encontrar las iniciativas proactivas también para dar solución a los problemas. Lo anterior conforma la base para encontrar los programas y proyectos.
- 2) El plan estratégico, es el que se considera como el principal documento, puesto que contiene la planificación de mediano y largo plazo. Se presenta con una introducción que aclara cuál es su propósito; tiene una visión que consiste en cómo quisiéramos que fuera la Policía Nacional Civil para el año 2016, aunque es de largo plazo el perfil deseado, sin embargo, se adelanta esta idea para el presente. Se encuentra también la Misión de la Policía Nacional Civil que implica cómo debe trabajar la institución para lograr su visión planteada. Aparecen también los valores institucionales priorizados, que sus dirigentes se han comprometido a desarrollarlos, por ejemplo cómo lograr la honradez o la responsabilidad

en la institución y para que se dé cuenta la sociedad. De acuerdo con las tres ideas anteriores se plantean los objetivos en relación con las funciones de la Policía Nacional Civil que se encuentran agrupadas en Áreas de Resultado Clave, las metas generadas de los objetivos y sus indicadores para evaluarlas en su momento oportuno. Al haber planteado los objetivos, metas e indicadores se concluye que hay necesidad de generar programas y proyectos, y lograr ser presupuestados en los ingresos y egresos de la nación. Estos programas mencionados en la base de planificación deben ser los mismos que aparecen en las Áreas de Resultado Clave, este concepto según el Plan Estratégico del Ministerio de Gobernación (2003:39) lo define como: *una tabla en donde se exponen las funciones de la institución que representan su mandato legal a cumplir, agrupadas en áreas clave para poder alcanzar un mejor análisis y priorización estratégica*. Como vemos, todo se desprende en cascada, en forma lógica y analítica, y no se inventa nada; todo debe ser fundamentado.

- 3) Elementos Básicos del Plan Estratégico del Ministerio de Gobernación es otro de los libros que ha producido la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación (2003:Introducción) el tamaño es media carta, fácil de portarlo y la idea es que cada policía debe tenerlo y para entender su contenido, *se ha denominado con el nombre de Libro Azul y que contiene en forma resumida el plan estratégico del Ministerio y facilita a entender el ciclo de planificación y las actividades que deben ser conocidas por todo el personal involucrado, tomando en cuenta el respeto a los derechos humanos, la seguridad ciudadana que debe prevalecer en el país y el desarrollo fundamental de la interculturalidad hacia la construcción de la democracia y la convivencia armónica de los guatemaltecos y guatemaltecas*. Este libro es muy importante porque implementa el plan estratégico del Ministerio de Gobernación y de sus diferentes Direcciones: Policía Nacional Civil, Migración, Sistema Penitenciario, Tipografía Nacional.

- 4) El Ciclo de Planificación Estratégica es un documento escrito a media página, el cual se ha denominado como el *Libro Verde*, para identificarlo con facilidad, según su contenido y sus objetivos en el apoyo a la operatividad del plan estratégico. De acuerdo con el documento escrito por la Unidad de Planificación del Ministerio (2003:05) dice lo siguiente: *Se trata de describir el ciclo de planificación estratégica que el Ministerio de Gobernación ha decidido poner en práctica, tanto en el Despacho Central, como en sus Direcciones, las cuales son: Policía Nacional Civil, Migración, Sistema Penitenciario, Tipografía Nacional y el Diario de Centro América.* El ciclo de planificación es una herramienta que consiste en una secuencia anual de actividades que efectúan diferentes niveles administrativos del Ministerio de Gobernación, con el objetivo de desarrollar y retroalimentar el plan estratégico de cada entidad. Los programas y proyectos contenidos en el plan estratégico, constituyen la base técnica para la elaboración en cada dirección de su presupuesto anual y consolidar el del Ministerio de Gobernación, de acuerdo con los lineamientos del sistema integrado de administración financiera.
- 5) El Manual de Planificación Estratégica es un documento que sirve para apoyar a los planificadores en sus consultas inmediatas, porque contiene definiciones conceptuales que aclaran la idea principal y los pasos o procesos que poseen, se encuentran ya establecidos. La Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación ha definido el Manual de Planificación Estratégica (2002: Introducción) como: *una herramienta de consulta y apoyo para aquellas personas involucradas en el proceso de planificación estratégica dentro de las instituciones del Ministerio de Gobernación.* Tiene siete capítulos y su contenido se refiere a planes y planificación estratégica, estructura del plan estratégico, la base de planificación, el proceso de planificación, la organización administrativa, proyectos y presupuesto, también incluye la bibliografía. A este manual se le hizo mejoras en su contenido y presentación, de tal manera que existe una segunda edición que se será editado muy pronto.

Los cinco libros anteriores se han repartido a los que han participado en la serie de capacitaciones sobre la planificación estratégica, para socializar y experimentar su contenido en el trabajo. Algunos han externado su opinión al respecto, que el contenido de los cinco libros es interesante y lo utilizan con frecuencia como consulta en la elaboración de sus diversos planes y sobre todo para utilizar los conceptos establecidos. Es importante resaltar que el contenido de los cinco libros elaborados está en experimentación y solamente han sido editados, cada uno con 300 ejemplares.

3. Interpretaciones y Conclusiones

- a. **Interpretaciones.** La aplicación de la planificación estratégica en la administración de la Policía Nacional Civil no es nada fácil, porque todavía no se conoce en el ámbito de la institución, la resistencia al cambio no es raro. Sin embargo, puedo afirmar que podría ser una buena solución para la administración de la PNC que llegue a ser eficiente y eficaz, con la participación de todos los que intervendrán en el proceso de su ejecución. Solamente de esta manera se evitará el establecimiento de un presupuesto con el aumento nada más de un porcentaje de 10% sobre el anterior como se acostumbra actualmente, y todos conocerán los programas y proyectos, y que estarán distribuidos en las Comisarías de la República, aplicando para ello la justicia y la equidad, para el desarrollo de sus actividades.

Algunos dones de este tipo de plan consensuado son:

- 1) **Impulsa la democracia.** La Policía Nacional Civil tiene a la vista otra forma de planificar sus actividades y de gestionar sus programas y

proyectos, en vista de que, el uso del plan estratégico es dinámico, participativo y consensuado. De esta manera, la PNC tendría otra imagen ante la población y en el nivel internacional. Es una realidad de impulsar la democracia, puesto que la misma tiende a promover la participación de todos, y que todos opinen, discuten los programas y proyectos, y sobre todo, el presupuesto.

- 2) **Impulsa el desarrollo institucional.** Las autoridades de la Policía Nacional Civil tienen el cuidado de utilizar racionalmente el presupuesto, se ejecutan las obras conforme con su priorización y calendarización, y no habrá ejecución de transferencias presupuestarias. De esta manera no hay corrupción, porque los programas y proyectos están discutidos, consensuados, priorizados y editados para el conocimiento de todos.
- 3) **Da continuidad a procesos.** Los elementos de la PNC tienen un contenido de aprendizaje del plan estratégico. Todos participan en el análisis de sus procesos, de sus ventajas y desventajas. Esta forma de procesos se lleva a las aulas y son contemplados dentro del pènsum de estudios. También es una modalidad de planificar mejor su vida y las relaciones sociales y culturales.
- 4) **Se produce más por menos.** La planificación estratégica es un instrumento que ayuda a visualizar el panorama de la institución, planifica mejor para el futuro y es conveniente darle un tratamiento mejor a la administración. Es un buen instrumento para darle una autoimagen a la Policía Nacional Civil, porque todos sus elementos tienen un pensamiento estratégico. Producen más con el uso de las nuevas tecnologías modernas. Hay mano calificada en todas las unidades administrativas y en el manejo del presupuesto existe más racionalización.

- 5) **Proporciona mayor estabilidad laboral.** La planificación estratégica es una metodología y una técnica, porque enseña a planificar a través de un sistema ordenado, a conciencia, pensando en lo mejor que se pueda realizar a favor de la sociedad, y científico porque todo lo que se haga, se debe efectuar a través de un pensamiento estratégico. La Policía Nacional Civil sale beneficiada con esta forma de administrar las actividades relacionadas con el desarrollo de sus actividades, porque se administran a través de objetivos, con metas precisas y ejecución de programas y proyectos debidamente consensuados. Todos los elementos de la institución están tranquilos, porque los nuevos gerentes y subgerentes de las unidades administrativas están coordinando las actividades de todos los que intervienen en la institución.
- 6) **Da credibilidad a la Policía Nacional Civil.** El pueblo de Guatemala da credibilidad a todas las acciones de las autoridades de la Policía Nacional Civil, porque todo está claro bajo la luz del día. Lo anterior promueve la paz y la tranquilidad y habrá más protección a la ciudadanía y al cuidado de sus bienes.
- 7) **Existe armonía entre gobierno y sociedad civil.** Si la Policía Nacional Civil actúa con el pensamiento estratégico, buscando el bien común, en realidad hay armonía entre la PNC y la sociedad civil, porque existe más investigación, colaboración en solucionar los problemas, en controlar el crimen organizado y los habitantes trabajarán con la Policía Nacional.
- 8) **Da cumplimiento a los Acuerdos de Paz.** El gobierno hizo y firmó un compromiso con la Unidad Revolucionaria Nacional de Guatemala – URNG- ante la población guatemalteca y los países amigos, pero se han realizado algunas acciones y no se han cumplido los compromisos

en su totalidad. Si podemos observar, falta de un compromiso político real, hasta ahora ha sido un compromiso político teórico. Con la participación de todos los habitantes y con el uso de valores éticos y profesionales de sus autoridades, esto se soluciona con facilidad. La Policía Nacional Civil tiene que desarrollar sus programas y proyectos que están contemplados en los Acuerdos de Paz para dar el cumplimiento debido.

- 9) **Necesita recursos suficientes para implementarlo.** Para el uso y manejo de la tecnología, en realidad se necesitan recursos humanos, materiales suficientes y con calidad y hay más fuentes de trabajo. Dependiendo del tipo de recursos que se necesitan, se buscan los mejores para desempeñar un puesto.
- 10) **Necesita personal más especializado.** Con este sistema existe una preocupación de preparación técnica y profesional en el desempeño de sus funciones. El servicio es mejor y con más atención al usuario. Las autoridades del Ministerio y de la Policía Nacional Civil evalúan el currículum de la carrera policial y universitaria con el propósito de ofrecer mejores trabajadores para la administración de la PNC.
- 11) **Utiliza más tecnología.** Se emplean computadoras en el trabajo, esto implica que el personal de la Policía Nacional Civil debe estudiar el sistema de computación y obtiene una nueva tecnología de trabajo, pudiendo concursar fácilmente en la selección de personal para ocupar un puesto en la administración de la PNC.

b. Conclusiones

- 1) La Policía Nacional Civil se desarrolla utilizando la planificación estratégica como un instrumento de trabajo administrativo.

- 2) La planificación estratégica es un proceso que permite asegurar la competitividad presente, futura y analiza la situación interna y externa de la PNC.
- 3) La planificación estratégica concreta las ideas en planes operacionales, programas y proyectos, para lo cual formula objetivos medibles y verificables, y cuantifica en términos de coste, inversión y resultados.
- 4) La planificación estratégica mejora la eficiencia y eficacia institucional, grupal o individual en el logro de los objetivos propuestos de largo y mediano plazo.
- 5) Se comprobó la hipótesis que la planificación estratégica sí incide en la administración de la Policía Nacional Civil, si se aplicara en el proceso administrativo sería un logro según el espíritu de este trabajo.
- 6) Implementar la Academia de la PNC con un plan de curso y en el anexo se encuentra un ejemplo con el objeto de tecnificar al elemento policial desde el inicio de la etapa de su formación como oficial.

c. Recomendaciones

- 1) Que las autoridades del país deben buscar alternativas para desarrollar a la Policía Nacional Civil
- 2) Que se utilice la planificación estratégica como instrumento de trabajo, para realizar las actividades con tecnología y sistema pertinente
- 3) Que las planificaciones sean formuladas en forma participativa y consensuada entre los elementos que conforma la PNC y la Sociedad Civil
- 4) Que cada Comisaría haga su plan estratégico derivado del plan estratégico establecido por la Dirección General de la Policía Nacional Civil.

- 5) La Academia de la PNC haga su plan estratégico derivado del plan estratégico de la Dirección General de la Policía Nacional Civil, para que el contenido de aprendizaje esté concatenado con el plan macro de la PNC
- 6) Que la planificación estratégica sea un curso establecido en la Academia de la PNC, para promover la cultura administrativa.
- 7) Que este trabajo sea el inicio de una serie de investigaciones sobre la aplicación del plan estratégico en la Administración Pública de Guatemala, en búsqueda de la eficiencia y eficacia de los administradores públicos

G. Fuentes de Información

Las informaciones se obtuvieron de los Periódicos que circulan en Guatemala, de los textos publicados y editados dentro y fuera de Guatemala, materiales impresos de la Unidad de Planificación del Ministerio de Gobernación, el uso del instrumento de encuesta, de entrevista con el personal de la PNC, la guía de observación y la revisión documental.

H. Estimación de Recursos

Los recursos utilizados fueron importantes y necesarios en la elaboración de este trabajo. Se utilizó una computadora portátil marca Toshiba con una impresora HP Lasser 1200; 500 hojas de papel bond de 80 gms., la compra de ganchos de papel, espirales y las pastas para el empastado, con un costo de Q381.00; un par de cartuchos de tinta para impresión valorado en Q160.00; con un tiempo de 45 horas de trabajo; 8 galones de gasolina con un costo de Q128.00 para el traslado utilizando el automóvil Honda. Sumando un costo total de Q669.00

I. Cronograma detallado de actividades

El cronograma detallado de actividades se elaboró con mucha atención después de haber terminado de redactar el contenido del informe a entregar al catedrático. Ver el cuadro No. 13

VIII. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y DE REFERENCIA

- Acle Tomasini, Alfredo. 1998. Planeación Estratégica y Control total de Calidad, Un caso Real Hecho en México. Editorial Grijalbo, S.A. México D.F.
- Baca Urbina, Gabriel. 1998. Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw Hill. Impreso en México D.F.
- Barcelay, Michael. 1998. Atravesando la Burocracia, Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Blanchard, Ken & Michael O'connor. 1997. Administración por valores. Editorial Norma. Copyright
- Cojtí Cuxil, Waqi' Q'anil (Demetrio), 1999. La Planificación Estratégica de la nación guatemalteca, el Periódico, Guatemala C. A.
- Colección Textos de Administración. 1991 Apuntes de Teoría Administrativa I (Segunda parte) Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala
- Cáceres Barrios, Francisco. 2000. Falta de Visión y planes de largo plazo. Editorial La Hora, 23 de febrero del 2000, Guatemala C. A.
- Colmenares Grünberger, Octavio. Administración Estratégica.
- Figueroa Sartí, Raúl. 2000. Revista Domingo, Prensa Libre, Guatemala C. A.
- Gálvez, Ascanio. 1992. La Planeación en la Administración Pública Editorial EDAMEX, México D. F.
- García Pappa, Florida Graciela. 1993. La Inversión Comunitaria, Municipio de Casillas Departamento de Santa Rosa, Tesis Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala C. A.
- Goodstein, Leonard D. Et Al. 1997. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGrawHill. Colombia
- Guatemala: Una Agenda para el desarrollo humano. Informe de desarrollo humano 2003/Sistema de Naciones Unidas en Guatemala. Guatemala: SNU, 2003

- Hill, Charles W./ Gareth R. Jones, 1997. *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*, Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A. Colombia
- Historia de la Policía Nacional 1881-1981. Editorial Tipografía Nacional de Guatemala, Centro América, Páginas 313
- Instituto Nacional de Administración Pública 2001. *Síntesis sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, VI Congreso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD- Buenos Aires Argentina del 5-9 noviembre de 2001.
- Medina Carballo, Manuel, Carolina Fuentes Ayala y Fernando García Núñez. 1992. *Taller de Lectura y Redacción*. Editorial Trillas, Cuarta Edición, México D. F.
- Ministerio de Gobernación 2003. *El Ciclo de Planificación Estratégica*, (documento no impreso) Guatemala C. A. Pág. 28
- _____. *Elementos Básicos del Plan Estratégico del Ministerio de Gobernación (Libro Azul, documento no impreso) 2ª. impresión.*
- Mintzberg, Henry et Al. 1997. *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice may, México
- Mintzberg, Henry/James Brian Quinn. 1995, 1995. *Biblioteca de Planeación Estratégica*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México D.F.
- Morrisey, George L. 1994. *Pensamiento Estratégico*, Prentice Hall Hispanoamericana Capítulo II,
- Noori, Hamid y Russell Radford. 1997. *Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y respuesta sensible rápida*. Editorial McGraw-Hill, Colombia
- Ortiz Mendoza, Adalberto Tomás.1992. *Características de la Producción del Municipio de Sanarate*, Departamento de El Progreso, Tesis Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala C. A.
- Ovando Jurado, Raúl Eduardo. 2001. *Planificación Estratégica, Módulo I*, Diplomado de Alta Gerencia Pública. INAP, Guatemala C. A
- Programa Ruta Social. *Preparación y Gestión de Proyectos Sociales: Pautas Orientadoras*. Tegucigalpa, Honduras 1996.
- Sallenave, Jean-Paul. 1990. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Grupo Editorial NORMA, Guatemala C. A.

- Sánchez Saldaña, Mariana. 2001. La Visión Estratégica del Trabajo Académico. Correo electrónico: unam.mx/enlínea/continua/planestr/index.htm
- Steiner, George A. 1998. Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe Saber, Una Guía paso a paso. Editorial CECSA, México D.F.
- Tayasal, Escuela de Negocios, Universidad del Istmo. 1999. Programa Plan Estratégico para Empresas Emergentes. Guatemala C. A.
- Unidad de Planificación, Ministerio de Gobernación. 1999. Planificación Estratégica. Imprenta Tipografía Nacional. Guatemala C. A.
- _____ 2002. Manual de Planificación. Primera Edición. Ministerio de Gobernación, Guatemala C. A. Impreso en los Talleres de Tipografía Nacional. Páginas 82
- Zelaya, Raquel. 1999. Un Estado Moderno y Eficiente, El Gráfico, Guatemala 12 de agosto de 1,999. Guatemala C. A.

IX. APÉNDICES

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO

**INVESTIGACIÓN SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN
DE LA POLICÍA NACIONAL CIVIL**

Nombre: _____ Puesto _____

Instrucciones: Usted encontrará algunas preguntas sobre aspectos administrativos y la planificación estratégica, a los cuales escribirá una [X] de acuerdo con su respuesta sobre SÍ o NO y en la línea en blanco justificar su respuesta. Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

1. ¿Sabe usted cuál es el concepto de Administración? Sí No

¿Puede definirlo? _____

2. ¿Conoce usted cuál es el concepto de Administrador? Sí No

¿Puede definirlo? _____

3. ¿Sabe usted qué es planificación estratégica? Sí No

¿Puede explicarla en qué consiste? _____

4. ¿Se aplica el plan estratégico en la Administración de la PNC? Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Conviene que se practique la planificación estratégica en la PNC? Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Sabe usted cómo se generan los programas y proyectos en la PNC? Sí No

Si su respuesta es afirmativa, explique un programa o proyecto conocido por usted.

7. ¿Sabe usted que en la PNC las tomas de decisiones son de tipo vertical? Sí No

¿Puede explicarlas, cómo lo hacen? _____

8. ¿Existe un curso de planificación estratégica en la Academia de la PNC? Sí No

¿Qué opinión le merece esta situación? _____

9. ¿Le gustaría que figurara la planificación estratégica en el pensum de estudios de la PNC para oficiales? Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Es importante trabajar con la planificación estratégica? Sí No

¿Por qué? _____

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Conoce algunos antecedentes de la institución, como nombres adquiridos, antes de que se denominara Policía Nacional Civil?

2. ¿Se recuerda usted de algunos años en que esto sucedió?

3. ¿Tiene una observación acerca del plan estratégico?

4. ¿Cuánto conocen y colaboran los Comisarios y el Personal en el plan estratégico?

5. ¿Cómo están de conocimiento los Comisarios para apoyar el plan estratégico?

6. ¿Qué se ha logrado avanzar?

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO

GUÍA PARA EL CONTENIDO DE LA OBSERVACIÓN

1. Detectar si ya conoce el encuestado el plan estratégico de la Policía Nacional Civil
2. Si el encuestado presenta reacciones a favor o en contra del cambio.
3. Si el encuestado apoyaría la institucionalización del plan estratégico.
4. Si el jefe de una Comisaría aceptaría con agrado, planificar con el modelo del plan estratégico
5. Si las autoridades apoyarían con un curso nuevo para establecer el plan estratégico en la Academia de la Policía Nacional Civil
6. ¿Qué documentos existen acerca del plan estratégico?

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO

GUÍA DE TRABAJO PARA LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Realizar el siguiente análisis sobre los documentos elaborados:

1. Evaluación de documentos que existen acerca del plan estratégico, qué propósitos tienen y cuál es su relación

2. Evaluar contenido de cada uno:
 - a. General
 - b. Actualización y alcances
 - c. Aplicación a nuestro medio
 - d. Características distintivas principales
 - e. Carencias o deficiencias

3. Difusión de documentos:
 - a. Dónde se encuentran
 - b. Quién los tienen
 - c. Cuántos ejemplares hay

4. Aplicación de documentos
 - a. Cómo se han usado
 - b. Avances y problemas

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

En el procesamiento de datos, el personal se identificó con 70 hombres, 19 mujeres y 11 no identificados; También, se identificó con el puesto que ocupa en la institución. Ver cuadros No. 1 y 2

Los cuadros del 03 al 12, corresponden a la tabulación de las personas que contestaron la encuesta en Sí, No o no contesta.

En seguida se tabularon los datos de las 10 preguntas en doble entrada: por las respuestas y por encuestados en hombres y mujeres y no identificados.

Luego, se hizo un consolidado de las respuestas que dieron los encuestados a las diferentes preguntas que se les planteó y el resultado es el siguiente:

Respuestas a la pregunta No. 01 sobre el concepto de

a. Administración

Uno contestó que la administración es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y controlar la producción de bienes y servicios. Otros, la optimización de servicios con el menor presupuesto posible; es un sistema organizativo y administrativo de instituciones y personas. La mayoría dijo que son pasos a seguir para mantener organizado algo. Formas de realizar actividades con fines bien determinados. Es administrar, saber manejar fondos o en sí bienes, muebles e inmuebles. Asociación de un grupo de personas que fijan un objetivo común, factible de ser alcanzado a través del esfuerzo conjunto, el cual puede estar sobre entendido o claramente especificado y se pretende laborar con efectividad. Actividades distribuidas para el control o desempeño de entidades. Es un conjunto de normas que administra bienes y elementos. Es llevar el control de una institución, en cuanto a finanzas, estructuras y laboral. Es una estructura donde sus componentes deben saber y cumplir con sus funciones. Es una actividad por medio de la cual se establece una serie de mecanismos premeditados y se asignan recursos para la consecución de objetivos. Es una entidad privada o del Estado, por medio de la cual se trabaja por cierto lapso de tiempo. Es saber utilizar los recursos con que contamos. El arte o técnica para el empleo de los recursos que se tiene en una empresa. Es la atribución que se tiene de dirigir y tomar decisiones. Es utilizar métodos y técnicas de

desarrollo, pasos para llevar a cabo la realización del éxito de una empresa. Capacidad de dirigir y utilizar correctamente los recursos y servicios en un lugar determinado. Es donde se toman las decisiones o políticas de una institución o empresa. Es el proceso de dirigir, orientar y supervisar, para alcanzar metas y objetivos trazados. La forma correcta de dirigir y planificar para una mejor eficacia. Acto de dirigir actividades hacia un fin determinado. La capacidad del manejo de recursos encomendados. Administrar los recursos humanos y tecnológicos para que los planes tengan buenos resultados. Capacidad personal del manejo de recursos humanos y materiales, garantizando su eficacia. Es el buen uso de los recursos humanos y materiales para obtener eficiencia y eficacia. Es una estructura donde sus componentes deben saber y cumplir con su cometido. Es un proceso por medio del cual se logra planificar metodológicamente un trabajo o llevar un orden en algo. Es llevar un orden secuencial en la elaboración de alguna tarea.

b. Respuestas a la pregunta No. 02, sobre la definición de administrador

Es quien ejecuta el proceso administrativo. Es el que aplica los principios del proceso administrativo, el que administra recursos. Ente organizador, planificador de las metodologías necesarias para la administración de servicio. Persona que adquiere las facultades y directrices de una empresa. Persona que tiene los conocimientos para poder dirigir una empresa. Capacidad de realizar funciones con los fines antes descritos. Gerente, director o jefe que debe hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos. Es el que dirige una empresa, tomando el liderazgo. Es la persona que dirige una entidad o institución ya sea pública o privada y hace un buen uso de sus recursos. Es la persona que posee conocimientos necesarios para dirigir a buen fin un proyecto o programa. Que organiza, supervisa y motiva a sus subordinados. Es la persona física en quien recae la responsabilidad de dirigir. Es la persona responsable del éxito o no de una compañía encaminado a recibir ganancias de las inversiones hechas. Es el que lleva el control de una empresa o institución, la guía al tener al tener un administrador preparado, la empresa o institución sube. Es la actividad que realiza el líder de una organización de dirigir todo el proceso de producción. El administrador es el responsable de poner en práctica los elementos fundamentales de la administración como: planificación, dirección, manejo de recursos humanos, materiales y controles. Líder con estudio, experiencia, humanista, honrado, eficiente y eficaz. Persona que ejecuta la función de administrador, con base en una facultad concedida por una autoridad superior para que disponga de la manera más eficiente de los recursos humanos y materiales bajo la su control.

c. Respuestas a la pregunta No. 03, sobre la explicación de la planificación estratégica.

Es el proceso que parte del análisis FODA de una institución para establecer la misión, visión, objetivos, POAS, planes y programas, y diseñar planes de contingencia y buscar el desarrollo en el largo y mediano plazo. Consiste en identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la administración de servicios y para planificar a largo plazo. Es la que permite planificar la búsqueda de objetivos a largo plazo. Conjunto de actividades encaminadas a satisfacer un aspecto que interese a la empresa o institución. Son los pasos sistemáticos que se siguen para alcanzar un propósito. Es planificar algún proceso o procedimiento siguiendo reglas o normas. Prever objetivos de la organización y fijar el mejor procedimiento para alcanzarlos. El primer paso en la planificación es la selección de metas y después los programas para alcanzarlos en forma sistemática. Dirigir conjunto de disposiciones. Visualizar un mejor futuro a corto o largo plazo. Consiste en hacer un buen proyecto con base en el presupuesto que tenemos. Es una serie de procesos por medio del cual se logran realizar diversos proyectos en una forma organizada y sistemática. Es planificar tomando una visión clara hacia el futuro. Es la construcción lógica y sistemática de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Consiste en realizar planes a largo plazo que ayude al desenvolvimiento de una institución. Es optimizar recursos en determinado tiempo o situación al futuro. Es determinar por adelantado lo que se pretende hacer y cómo se va a hacer. Es planificar pensando en un futuro, cómo estamos y cómo queremos estar. Es la forma adecuada de una idea mental de una actividad a realizarse en el futuro. Es base fundamental para establecer los planes, programas, presupuestos y procedimientos a seguir para alcanzar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es un proceso de pensamiento que permite contar con una perspectiva a alcanzar. Basándose en la visión, misión de una institución y aplicando diferentes herramientas y se crean planes ya sean a corto, mediano y largo plazo. Es planificar sobre un proyecto pensando cómo debemos estar en el futuro. Es desarrollar planes de largo plazo tomando en cuenta la visión y la misión de la institución para el cumplimiento de los objetivos.

d. Respuestas a la pregunta 04, sobre si se aplica el plan estratégico en la Administración de la PNC.

No se aplica, porque no debieran existir tantas contingencias que se salen de control o no fueron planificadas. Porque se pretende la mayor eficiencia y eficacia de la prestación de un servicio, sin embargo no es notable. No existe la cultura ni la estructura para la planificación de largo plazo, solo para el corto plazo y la planificación operativa anual. Se busca contrarrestar el

incremento delincencial por medio de planes de trabajo. Pues no se nota la disminución del índice delincencial. Cuando hay cambio de autoridades en la Policía Nacional Civil, se pierde la continuidad de los planes y se inicia de nuevo. Los planes son rutinarios únicamente se empiezan y no les dan el curso debido. Tenemos un presupuesto limitado y necesitamos planes estratégicos para la adquisición de nuestros recursos. Porque no hay un departamento de planificación que se dedique a estas actividades. Porque los planes no cuentan con el apoyo correspondiente y aparte que los elementos desconocen el contenido del mismo. Se han basado o copiado de los planes anteriores, para cumplir como un requisito de administración. En algunos casos se da, cuando se hacen planes de largo y mediano plazo, pero solamente sobre los gastos de presupuestación. Por falta de voluntad política y lealtad a la institución. En la PNC únicamente se manejan planes operativos. No se evalúan los resultados porque no hay un plan de trabajo. Es necesario pensar en una visión de futuro de cómo debe ser la institución para un largo plazo. Actualmente no se realiza el plan estratégico en la administración, sólo está en actividad de socialización. Estamos iniciando la aplicación del plan estratégico en la PNC. Todos los planes actuales son de corto plazo y solo se habla del servicio a la ciudadanía y sobre el total de funciones. Los planes han sido elaborados por unos cuantos individuos, pero no hay participación de todo el personal. Se llevan a cabo actividades que en ningún momento se han planificado. Ejemplo: los allanamientos, nos envían y nunca nos dicen el lugar, argumento si se aclara pudiera haber fuga de información. No cumpla la policía con su deber y por eso no es de confianza en la población.

e. Respuestas a la pregunta No. 05, sobre la conveniencia de la práctica de la planificación estratégica en la PNC

Sí, presta un servicio y para lograrlo necesita la integración de los recursos, debe utilizarla para lograr sus objetivos para las que fue creada. De esta manera se asegura que con la planificación estratégica se formulen los objetivos congruentes con las políticas de gobierno y se optimicen los recursos para el mejor funcionamiento de la institución. Permite prever los resultados esperados para los próximos 10 a 15 años. Puede ofrecer mejores resultados en materia de seguridad ciudadana. Da oportunidad para operar cambios. Si ésta se diera de acuerdo con la planificación inicial, evitaría improvisar y adelantar acciones no previstas. Para un futuro mejor para la seguridad del país y para el logro del mejor desempeño del personal. Así se aprovecharía de una mejor manera el presupuesto. A través de ella, podemos lograr mejores beneficios a nivel institucional. Es una forma más profesional de llevar a cabo la actividad policial. Habría más avances y mejores conocimientos para sacar adelante el trabajo de la PNC a favor de la sociedad. Se logrará que todo lo planificado, tenga buenos resultados en la inversión. De esa forma la institución toma un carácter proactivo. De esa forma se puede

medir, calificar, cumplir el costo de un proyecto y al hacerlo empíricamente podría hacerse un mal cálculo. Ayudará para que haya mejor manejo de los fondos para la institución. Planificando profesionalmente, se puede observar si se logran los objetivos propuestos. Se conseguiría que la PNC logre éxitos en sus objetivos y visión a largo plazo, pero concretos. Por las exigencias de un buen servicio requerido en una sociedad moderna. El mundo está cambiando cada día, la sociedad exige cambios y eficiencia para combatir la delincuencia. Para evitar el desvío de fondos a otras instituciones del Estado. Las planificaciones que se realizan no son muy funcionales. La institución tiene mala imagen ante la sociedad y urgen cambios estructurales y de la forma de administrar los recursos. Ayuda a que la policía sea más profesional en su deber y obligaciones. Definitivamente sí, para elevar el nivel de productividad de todo el recurso humano y con ello hacer de la institución más eficiente y más eficaz. Sirve para una mejor administración de recursos en el futuro. Porque de esta manera se puede medir y evaluar el desempeño individual y por unidades. Nos anticipamos a los acontecimientos. En el futuro se brindaría una seguridad adecuada a la población. La planificación estratégica vendría a beneficiar a la PNC ya que se trabajaría de muy buena forma y con creatividad. Para que haya mayores resultados positivos en el combate al crimen organizado. Somos una institución que para el pleno desarrollo de sus funciones se necesitan estrategias planificadas. De esta manera se puede tener una mejor visión de cómo queremos que la PNC se vea en algunos años. Permitirá que la institución sea más confiable. Me imagino que cualquier cosa que se practique en la PNC que implemente el orden y eficiencia es conveniente establecerla. Sin una planificación estratégica no puede haber desempeño institucional eficiente. La PNC ha caído en una rutina, por lo tanto necesita una innovación. El trabajo sería más ordenado y tendría mejores resultados en sus objetivos.

f. Respuestas a la pregunta No. 06, sobre explicación de un programa o proyecto conocido.

El Serenazgo con estaciones móviles policiales. Implementación del Hospital de la PNC. No sé cómo se generan, sin embargo, tenemos el proyecto de la Carrera de Bachillerato, en el cual se ha interferido con la improvisación del segundo semestre. Formación de Juntas Locales de Seguridad. Los proyectos que se elaboran en el servicio de transmisiones, son los relacionados con la adquisición de equipo de comunicación y repuestos. Implementar un lugar adecuado para aprendizaje de conducción de vehículos. El proyecto de multietnicidad de la PNC, fue creado para proyectarse a todas las etnias de Guatemala. ICITAP es un programa de investigación criminal, impartido por personal de la embajada americana, la cual apoya a la institución adiestrando personal. Policía Comunitaria. Control de la naturaleza. Actualmente hay

un programa de modernización de la red de comunicación. Reforma de la normativa de la PNC. El policía amigo, un proyecto similar al de policía comunitaria que busca el acercamiento con el ciudadano. Sistematización de las funciones del departamento de tránsito, actualmente ya se automatizó el 50% de sus funciones. Programa de profesionalización universitaria en la Universidad Mariano Gálvez. Control de reos, así se llama un proyecto que se realiza con la mira de llevar un mejor control de los reos que son dejados en libertad y que ingresan nuevamente a los Centros Preventivos. Programa para erradicar la delincuencia común.

g. Respuestas a la pregunta No. 07, sobre la toma de decisiones de tipo vertical y explicarla.

Lo que diga el jefe, eso es lo que se cumple. Por medio de la jerarquía establecida. Basados en el orden jerárquico que la define. Todo va en orden jerárquico. Definitivamente tiene que ser así, por ser jerárquica, disciplinada y no deliberante, sus decisiones son en forma descendente. Las decisiones en algunas veces emanan del presidente de la República y otras del Ministro de Gobernación, las cuales son dadas al Director y éste a su vez, canaliza para que la misma se vaya sucediendo hasta llegar al escalón inferior. Porque las decisiones se tomadas a nivel de mandos superiores y sus órdenes directas donde no hay elección, porque daría otro resultado más positivo en lo deseado. Con mandos directos sin aceptar responsabilidades. Se aplica el liderazgo autocrático. Porque se toman en más alto nivel y se ordena al subordinado que las cumpla, sin tomar las decisiones en consenso, sino impuestas. Porque son más autoritarias que condescendientes, es del mayor grado al menor. Son tomadas por el alto mando de la PNC y de allí bajan hasta donde se pretende que lleguen. Depende del tipo de decisión, si son de trascendencia en consenso las toman las autoridades superiores de la Institución y luego las hacen llegar a los mandos medios y éstos a los subalternos. Las órdenes vienen de una sola persona. El Señor Ministro de Gobernación le da las órdenes al Señor Director General de la PNC y quien las transmite a los demás mandos. De la escala de dirección hacia los jefes de Distritos, éstos a jefes de Comisarías, quienes las transmiten a los subalternos. Porque las órdenes son emitidas de superior a inferior, por la propia naturaleza de la organización. Las decisiones son tomadas unilateralmente, sin tomar en cuenta las necesidades de la población u opiniones del sector privado. En forma descendente desde el presidente, Ministro de Gobernación, Director de la PNC a sus oficiales superiores. Por medio de la jerarquía, las órdenes son dadas de superior a subalterno es decir, de arriba hacia abajo.

h. Respuestas a la pregunta No. 08, sobre el curso a establecer en la Academia de la PNC.

Es necesaria la capacitación y principalmente en estos temas porque el fortalecimiento institucional se dará en la medida que todo el personal comprenda y maneje estos conceptos. Muy buena y acertada, ya que involucrará al comisario en la gestión de los servicios que presta la institución. Posiblemente aún no se ha tomado conciencia de su importancia. Ayudará a enfocar de mejor manera los proyectos en materia de seguridad ciudadana. Proveerá mayor oportunidad para el desarrollo de la función. En la Academia no se imparte dicho curso, tengo conocimiento que algunos compañeros están recibiendo el mismo en otro lugar. Desconozco ya que no tenemos acceso a la misma. Debería existir este tipo de enseñanza, ya que por eso es que no se obtienen mejores resultados, además que lo impartan profesionales que ya tengan aprobado este diplomado. Se debe implementar no solo a nivel superior y medio, sino también en el escalón inferior, para que desde allí se vaya tomando en cuenta la planificación y después no exista reclamo a la misma. Por ser un centro de enseñanza de elementos de la PNC tiene que trabajar por medio de planificación estratégica. Que los cursos de planificación estratégica sean para todo el personal y debe implantarse en la Academia de la PNC. Debe implementarse lo más pronto posible, se dan en Universidades Privadas. Considero que sería bueno que existiera, ya que de esa forma habría personal del mismo que realizaría la planificación con el fin de hacer proyectos para el beneficio del personal o del alumnado. Faltó interés en formar equipos de especialistas en el tema y que sean multiplicadores para otros. Sería magnífico dar una capacitación de la planificación estratégica a los oficiales y comisarios. Es lamentable que en las autoridades de la Academia no tienen visión de futuro. No puedo opinar, porque no estoy enterado si existe o no este curso. Definitivamente urge implementarlo para capacitar a todo el personal y de esa forma se brindará un buen servicio. Efectivamente se reciben cursos de planificación, pero sólo en el ambiente operativo. Que es necesario para que el personal se vaya dando cuenta de la necesidad que hay de planificar a largo plazo. Es una situación lamentable, porque sólo pensamos en el hoy y no en el mañana. Sería bueno implementarlo ya que según los planes y estrategias se podría lograr un mejor trabajo y que los futuros mandos tengan un conocimiento al respecto. De ser así, la formación de los nuevos agentes se vería en el buen desempeño de sus funciones y en su comportamiento. Debe ser un curso obligatorio para todo el personal especialmente para los que están en la parte administrativa. El pénsun de la Academia de la PNC ya es obsoleto, ya que actualmente necesita cambios como parte del movimiento de la modernización en la institución.

i. Respuestas a la pregunta No. 09, sobre la implementación del pensum con la planificación estratégica.

Será el seguimiento ideal para inculcar la cultura administrativa. De esta manera, aparte de su formación habitual, podemos formar líderes que tengan el conocimiento necesario para planificar a largo plazo y con visión de futuro. Porque desde un principio se les enseñaría a pensar a corto, mediano y largo plazo. Se hace necesario que los diferentes mandos la practiquen en su lugar de servicio. Esto ayudaría al desarrollo de la actividad policial. Pienso que es para mejorar el servicio a la población. Debería de establecerse no solo para su dominio sino sobre todo ponerla en práctica. Sería excelente, pero para ser oficial de policía, tiene que tener primero conocimiento de qué es ser policía para valorar el trabajo. Como jefes deberíamos ser capaces de hacer buenos planes estratégicos. A través de ello, se lograría una mejor capacitación y profesionales de alto nivel. Porque vendría a fortalecer el sistema de planificación institucional, provisionando de los conocimientos necesarios para la elaboración de planes. Al terminar los estudios, tendrían una mejor visión y una mejora planificación y sacar adelante un buen trabajo. Para una mejor apreciación con que cuenta la PNC y valorar el servicio. Es un nivel con la cadena de mando, que necesita saber tomar decisiones. Para que el oficial lo ponga en práctica cuando salga a trabajar en las subestaciones como administrador de su empresa con sus subalternos. Obviamente para lograr los objetivos institucionales. Es importante que se establezca para que aprendan a planificar. Esto con la idea de ir profesionalizando a todos nuestros elementos. Es un curso muy importante para lograr los fines que siguen en la PNC. Porque le ayuda al ser humano, no solo en el trabajo, sino en lo particular. Tendremos un personal más capacitado técnica y operativamente. Es necesario que cuenten con este conocimiento. Para que en la comisaría donde ellos trabajen allí se planifique. Para que toda aquella persona que se gradúe, tenga los conocimientos necesarios de planificación estratégica. Se trabajaría con mejor estrategia y todas las actividades saldrían positivas y obtendríamos más creatividad. Nos ayudaría de una mejor forma a clarificar los objetivos y metas en nuestro trabajo. Por las experiencias negativas del presente obstaculizan la operatividad policial. Actualmente no existe en el pensum de la Academia. Para mejorar las funciones operativas y bajar el índice delincencial. Podrán planificar mejor y con una visión más clara y con un mejor tiempo que nosotros. El plan estratégico es una herramienta valiosa para la administración. Porque los futuros mandos deben utilizar las estrategias adecuadas en la consecución de buenos resultados. Muchas veces en las subestaciones, son los jefes quienes desconocen esto y los subalternos sí tenemos conocimiento de ello. Porque la planificación es algo que deben saber en todo momento y en cualquier área. Les proporcionaría herramienta de análisis para hacer eficiente su trabajo en beneficio de ciudadanía y la institución. Por motivo que desde el momento que se le inicia un liderazgo se debe conocer el

plan estratégico que se va a manejar con el personal. Para que haya mayor profesionalización y actualización y así mejorar resultados a favor de la población. Tal vez así no hubiera tantos cambios en las autoridades superiores y se dedicarían más a trabajar. Se contaría con los conocimientos necesarios para un mejor aporte en la organización y como instrumentos para ponerlos a trabajar en cualquier situación.

j. Respuestas a la pregunta No. 10 que trata sobre la importancia del plan estratégico.

Porque no se puede operar una institución sin conocer hacia donde se deben dirigir las acciones. Se prepara la institución a optimizar sus servicios a largo plazo. Da orden y permite priorizar los esfuerzos y recursos. Rendirían mejores resultados. A través de esta se dará los resultados deseados. La verdad no tengo conocimiento de la materia. La planificación estratégica consiste en dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo coordinando acciones. Trabajando en equipo una planificación estratégica lograremos un futuro mejor. Si no hay planificación estratégica no existe un orden y ni hay control y no se observa eficiencia y eficacia en el servicio. Se obtienen mejores y mayores resultados en todos los campos y se mejora el nivel de calidad en los servicios que se prestan en la actualidad. Porque se da formalismo a la actividad y por ende se determinan los objetivos a conseguir, así como se establecen mecanismos para su consecución. Dicha planificación se incluyen todos los factores de trabajo para un mejor desarrollo de las actividades. Porque visualiza el futuro y se trazan claros los objetivos deseados. No están improvisando constantemente. Se trabaja sistemáticamente, metódicamente con una base legal para echar andar un proyecto. Así todos los proyectos que se tienen en la PNC, se podrían llevar a cabo un 90% y es importante para el cambio de la PNC para se mejore en todos los aspectos. Se sabrá a donde se quiere llegar. Para que la institución obtenga mayores resultados positivos y cambie de imagen ante la sociedad. Es la base del éxito. Porque de esa forma, uno realiza un FODA y planifica mejor. Es una forma más técnica y da mayor facilidad operativa. Sirve como guía para llegar a donde queremos. Porque se trazan metas y se les da seguimiento para alcanzar los objetivos trazados. Para obtener mejores resultados en todas las actividades que se realizan. Creo que con este plan estratégico se beneficia la PNC ya que contará con más recursos. Se trabajaría con mayor confianza y se obtendría credibilidad al dar a conocer de los resultados positivos. Es necesario y urgente ejercer el trabajo con calidad. De esta manera no se actúa al azar. Desde cualquier punto de vista es correcto, ya que con eso lograremos mejor calidad en el aspecto del recurso humano y convertirlo en capital humano e incorporarnos al nivel gerencial que exige la sociedad en una administración pública. Estamos previendo como queremos estar en el futuro.

De ella depende visualizar los problemas a corto, mediano y largo plazo para resolverlos priorizándolos. Esto ayuda a un mejor trabajo y un mejor desarrollo dentro de la PNC. Para obtener mejores resultados y lograr aceptación y confianza de la población guatemalteca. Dará mejor resultado en calidad y la aceptación será mejor en la sociedad. La PNC es una institución grande y debemos mantener una buena imagen no solo hoy sino mañana. Tener un plan determina puntos de control y evaluación en el tiempo para las mejores tomas de decisiones. Con base en ella, se estarán obteniendo mejores resultados y un mayor conocimiento de que hacemos, con qué lo hacemos y para qué lo hacemos. Me parece conveniente perfeccionar la manera de trabajar técnicamente y muy profesional, porque la improvisación es la meta más segura al fracaso. Porque no se está pidiendo recursos en forma antojadiza sino en forma profesional y técnica. Cuando se tienen los conocimientos sobre planificación estratégica, éstos se ponen en práctica y se esperan resultados positivos y luego vamos a la innovación.

Cuadros

Cuadro No. 01

Personas que contestaron las boletas de encuesta

Hombres	Mujeres	No identificadas	Total
70	19	11	100

Cuadro No. 02

Personal según puestos que ocupan en la institución

Encuestados	Hombres	Mujeres	No contesta	Total
Comisarios Jefes	28	2	0	30
Subcomisarios	10	0	0	10
Oficiales	10	3	0	13
Catedráticos	5	1	0	6
Agentes	0	3	0	3
Asesores	3	0	0	3
Técnicos	8	9	18	35
Total	64	18	18	100

Cuadro No. 03

Pregunta No. 01

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	69	0	1	70
Mujeres	19	0	0	19
No identificados	10	0	1	11
Total	98	0	2	100

Cuadro No. 04
Pregunta No. 02

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	68	1	1	70
Mujeres	19	0	0	19
No identificados	10	0	1	11
Total	97	1	2	100

Cuadro No. 05
Pregunta No. 03

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	68	2	0	70
Mujeres	17	2	0	19
No identificados	11	0	0	11
Total	96	4	0	100

Cuadro No. 06
Pregunta No. 04

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	37	31	2	70
Mujeres	13	6	0	19
No identificados	0	10	1	11
Total	50	47	3	100

Cuadro No. 07
Pregunta No. 05

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	69	0	1	70
Mujeres	18	0	1	19
No identificados	11	0	0	11
Total	98	0	2	100

Cuadro No. 08
Pregunta No. 06

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	28	40	2	70
Mujeres	6	12	1	19
No identificados	3	7	1	11
Total	37	59	4	100

Cuadro No. 09
Pregunta No. 07

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	50	18	2	70
Mujeres	9	9	1	19
No identificados	4	5	2	11
Total	63	32	5	100

Cuadro No. 10
Pregunta No. 08

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	9	55	6	70
Mujeres	5	9	5	19
No identificados	0	11	0	11
Total	14	76	10	100

Cuadro No. 11
Pregunta No. 09

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	68	1	1	70
Mujeres	18	0	1	19
No identificados	11	0	0	11
Total	97	1	2	100

Cuadro No. 12
Pregunta No. 10

Encuestados	Sí	No	No contesta	Total
Hombres	69	1	0	70
Mujeres	18	0	1	19
No identificados	11	0	0	11
Total	98	1	1	100

Cuadro No. 13 Cronograma de Actividades

CONTENIDO	Mes de agosto de 2003							Mes de septiembre de 2003	
	22/08/2003	20/08/2003	25/08/2003	26/08/2003	29/09/2003	01/09/2003	07/09/2003	09-21/09/2003	22/09/2003
Entrega de la propuesta									
Elaboración del marco contextual									
Elaboración del marco teórico									
Problematización y justificación									
Planteamiento del problema									
Elaboración de objetivos									
Elaboración de supuestos o hipótesis									
Técnicas de observación e instrumentos									
Elaboración de la metodología									
Aplicación de encuestas									
Tabulación de datos									
Análisis de datos									
Fuentes de observación									
Estimación de recursos									
Cronograma detallado de actividades									
Bibliografía básica y de referencia									
Anexos									
Revisiones por el catedrático									
Revisiones por el asesor									
Entrega del informe de tesis									

Plan de curso de la planificación estratégica
para ser incluido dentro del p nsu m de estudios
de la Policía Nacional Civil

I. INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional Civil, a través de su academia, está consciente que debe profundizar en la formación de su personal y que su responsabilidad no termina al otorgarle un grado dentro de su jerarquía. La educación del policía debe evidenciarse tomando en cuenta la calidad con que actúa, la visión de futuro y su misión en relación con la función que desarrolla a favor de la ciudadanía en la protección ciudadana y en el cuidado de sus bienes sin descuidar la vida.

Es de considerar que al poseer suficiente conocimiento científico y adecuada capacidad técnica para resolver los problemas de la sociedad, utilizando métodos y técnicas propias de desarrollo del personal, el policía tomará conciencia de que es un profesional y tiene la obligación moral de contribuir a la promoción, protección, prevención, y a la elevación de la autoimagen de la institución poniendo en alto el emblema que lo identifica como tal.

El régimen docente unido a la enseñanza planificada, capacitación y dedicación exclusiva en el desempeño de las funciones que intervienen en las acciones, brindará la mejor posibilidad para lograr altos niveles de capacidad teórica y práctica, siempre que se cumpla con el control normativo general, la evaluación y control periódico de los objetivos del plan, se controle la finalidad educativa del sistema y se promueva la solución de diversos problemas de organización.

Como parte inherente al proceso de educación, la capacitación eficiente en el aprendizaje, debe constituir una permanente preocupación, porque a través de ella podremos enterarnos de la evolución positiva o negativa de las realizaciones docentes, a fin de adoptar recaudos que permitan rectificar sobre la marcha. Verificar el aprendizaje nos permitirá evaluar lo aprendido a partir de objetivos de aprendizaje preconcebidos, en busca de conductas observables, que puedan ser objeto de medición cualitativa y cuantitativamente.

Es necesario crear el plan de curso de la planificación estratégica en la Academia de la PNC, para mejorar la administración, porque debe operativizarse a través de objetivos y por esta razón, debe conjugarse los análisis de los contenidos de la Planificación Estratégica con las funciones de los actores. Para lograr mejores resultados a favor de la sociedad guatemalteca.

II. DIAGNÓSTICO

Toda organización o institución se opera con personas que han sido seleccionadas, contratadas y que conforman su personal. La administración de los Recursos Humanos con especialidad en Planificación Estratégica constituye un apoyo básico para el mejoramiento del desempeño de este personal. En este sentido, el administrador debe tener en cuenta en su función, una característica diferente y que en los procesos de su administración debe contemplarse tres fases: a) un pensamiento estratégico, que consiste en un enfoque centrado en la ejecución de la misión, de la visión y de las estrategias de la organización. b) La planificación debe considerarse a largo plazo, que consiste en una combinación de pensamiento intuitivo y analítico, que dará como resultado las proyecciones de las posiciones futuras que la organización desea alcanzar. c) La planificación táctica que es básicamente un enfoque con algunas alusiones intuitivas, que propiciarán las acciones específicas que afecten el desempeño de los actores en el curso de la organización.

La función principal de la Administración de Recursos Humanos con especialidad en Planificación Estratégica es proporcionar toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar el personal de la institución para cubrir necesidades, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Se ha observado detenidamente el pênsum de la Academia de la PNC, no figura ningún curso sobre planificación estratégica, cuyo contenido debe ser de importancia para todos los egresados de la de la Academia de la PNC.

Las autoridades de la Policía Nacional Civil al institucionalizar el curso de planificación estratégica, se estaría facilitando el ejercicio de la intuición de los policías para ser más proactivos, más creativos y sobre todo visionarios con una cobertura de 16 años, generando mejores programas y proyectos para el bien de la institución y del propio personal.

III. JUSTIFICACIÓN

La atención de las necesidades de educación en la institución de la PNC, en cualquiera de sus niveles, requiere de normas que deben ser obtenidas del conocimiento profesional y adaptadas a las necesidades locales y a su vez, ser producto del propio desarrollo de conocimiento y la tecnología científica.

El curso de planificación estratégica es una fuente de educación para los participantes en sus diferentes niveles. La meta común es la educación de nuevos policías profesionales, preparados para abordar con excelencia la atención de los habitantes de Guatemala, con una clara comprensión de los factores educativos, psicológicos y socioculturales de la sociedad, existiendo una relación científico-académica real para la solución de los problemas de la población guatemalteca plurilingüe y multicultural, promoviendo al mismo tiempo un plan de país.

Es importante preparar y/o entrenar a dichos policías profesionales en la administración por objetivos y centrados en la planificación estratégica, debido que actualmente el entrenamiento en el extranjero es costoso, tanto por el monto de los gastos de matrícula y la colegiatura, así como el tiempo que se invierte en la especialización.

El proceso de enseñanza aprendizaje considerado como el conjunto de fases sucesivas del fenómeno educativo en que intervienen como elementos un alumno, un contenido (conocimientos, actitudes, destrezas) y un guía docente, constituye un proceso intencionado y sistemático que se inicia con el planteamiento de un propósito concreto y definitivo, y concluye en la ejecución de una nueva conducta esperada del policía estudiante, que a su vez permitirá modificar el proceso si fuera necesario.

La evaluación en su concepción moderna no debe considerarse como el único propósito de probar o constatar el aprendizaje representado en una calificación, sino en el análisis, junto al estudiante, de dichos resultados; para enjuiciar y valorar distintos aspectos y momentos del proceso enseñanza aprendizaje incluida su propia actuación. Evaluar es enjuiciar y valorar a partir de cierta información desprendida directa o indirectamente de la realidad; medir, cuantificar y adjudicar calificaciones son entonces pasos previos a la verdadera evaluación. Sin embargo, la medición evaluativa por su mayor rango de objetividad y siempre que se acompañe de valoraciones productivas, suele ser deseable como instrumento de evaluación, de promoción del producto final de la educación.

IV. OBJETIVOS

A. OBJETIVOS GENERALES

1. Preparar el recurso humano, científica y técnicamente formado con actitudes y destrezas en el campo de la Administración por objetivos utilizando la Planificación Estratégica como un instrumento para contribuir a solucionar los problemas del país.
2. Fomentar el desarrollo integral del especialista en Administración con Especialidad en Planificación Estratégica.
3. Producir y transferir conocimientos y tecnología mediante el uso racional de métodos y técnicas de investigación que favorezcan la superación constante del policía profesional.
4. Desarrollar en el Administrador con especialidad en Planificación Estratégica, actitudes críticas, objetivas, de servicio para el desarrollo de su formación y fortalecer su relación con los demás policías profesionales que sueñan con el desarrollo social, educativo y económico del país.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mantener una continua comunicación con el estudiante que le permita conocer la realidad de su nivel de aprendizaje.
2. Reforzar las áreas de estudio en las que el aprendizaje haya sido deficiente.
3. Permitir conocer exactamente los cambios de conducta que se pretende obtener.
4. Facilitar la adecuada selección de los métodos y actividades de enseñanza.
5. Conocer los niveles de preparación académica inicial en los estudiantes y señalar los cambios producidos.
6. Detectar la vocación por la especialidad a través del desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y su evaluación global.
7. Determinar la realidad de los recursos bibliográficos, fomentando la lectura e investigación bibliográfica.
8. Determinar la calidad original e interés por la investigación científica de la Administración por objetivos.
9. Desarrollar en el especialista de Administración con especialización en Planificación Estratégica, actitudes críticas, objetivas, de servicio para el desarrollo de su formación

- y fortalecer su relación con los demás profesionales que añoran la situación de la institución con un alto nivel de desarrollo en el personal.
10. Desarrollar capacidades para ejercer actividades en el nivel de educación continua para el establecimiento de relaciones profesionales adecuadas.

V. MARCO ACADÉMICO

Para realizar estudios en planificación estratégica, se requiere que tenga un grado académico.

A. PERFIL DE INGRESO

Para poder participar al programa de Administración con especialidad en planificación estratégica, el policía debe:

1. Estar dispuesto a dedicarse a los estudios de postgrado, demostrando una conducta de seguridad, iniciativa, hábitos que procuren el mantenimiento de una adecuada salud física y mental, en sí mismo y en los demás.
2. Tener una actitud de responsabilidad ante todas las tareas que se le asignen, evidenciando deseo de superación personal para servicio de la comunidad y espíritu investigativo para profundizar sus conocimientos en la especialidad.
3. Poseer una actitud autodidacta para mantenerse constantemente actualizado.
4. Estar dispuesto a sacrificar sus necesidades personales, asumiendo responsabilidad en el desarrollo del país.
5. Tener alta calidad profesional, ética, moral y juicio científico, para transformar el proceso de trabajo y superar la calidad de atención, evidenciando cualidades para trabajar en equipo.
6. Conocimientos básicos sobre planificación, administración e investigación.

B. PERFIL DE EGRESO

El estudiante que concluye su entrenamiento en Administración con especialidad en Planificación Estratégica, será capaz de:

1. Llevar a cabo la Administración por objetivos.
2. Administrar con sentido de aplicación del Plan Estratégico.
3. Elevar la calidad y dignidad del desempeño.
4. Desarrollar el ciclo de Planificación Estratégica en la institución en donde labora.
5. Analizar el entorno de situación institucional con frecuencia, para encausarla en mejor forma.
6. Definir los objetivos y metas para la ejecución de las acciones de la institución.
7. Diseñar programas y proyectos para el fortalecimiento institucional, generándose de

los objetivos y metas.

8. Diseñar investigaciones con base en el método científico así como su aplicación oportuna en la búsqueda de la autoimagen institucional.
9. Aplicar evaluaciones de acuerdo con los instrumentos específicos para seleccionar al personal idóneo y detectar sus estilos administrativos.

C. CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

El plan de la Administración con especialidad en Planificación Estratégica, ofrece un sistema de entrenamiento en forma integral que permite la interacción del estudiante en la docencia, la resolución de casos y la investigación mediante actividades desarrolladas conjuntamente con el personal profesional docente. Se proporciona en esta forma el aprendizaje teórico práctico de la Administración con especialidad en Planificación Estratégica a los policías profesionales.

VI. PÉNSUM DE ESTUDIOS

Se presenta a continuación, el desarrollo progresivo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el Administrador con especialidad en Planificación Estratégica tendrá que adquirir para su desenvolvimiento, según los módulos de aprendizaje que le corresponden, los cuales constan de 10 días cada uno y un total de 54 créditos, distribuidos de la siguiente manera:

PRIMER MÓDULO: 14.0 créditos

A. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Ejecución de procesos básicos en tiempo.
2. Elaboración de normas determinadas o manual de funciones del personal.
3. Empleo de métodos, técnicas e instrumentos para la consecución de productos o resultados adecuados de los servicios.
4. Formación de cultura en el personal: cambio de pensamiento, condicionamiento de la conducta, formación de hábitos y la socialización del grupo.

B. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

La Administración implica obtener resultados mediante la actividad desarrollada por las personas. Hay que tener presente que solamente mediante una administración efectiva puede una organización o institución desarrollar objetivos reales, así como establecer una estructura organizacional pertinente para conseguir dichos objetivos.

Para el logro de óptimos resultados, se hace necesario el cumplimiento del Proceso de Administración, el cual consta de los siguientes pasos:

1. Planificación.
2. Organización
3. Dirección
4. Control

C. DEFINICIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Un diseño de un futuro deseado.
2. El porvenir de las decisiones actuales.
3. El proceso de gestión administrativa, cuyo objetivo busca convertir la visión en realidad.
4. La identificación de una oportunidad y la designación de recursos para explotar esa oportunidad.
5. Una declaración que describe un programa de acción, quién hará cada cosa, cuándo logrará resultados de un objetivo.
6. Una cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Director de una institución u organización.
7. La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
8. Una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planificar constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
9. Un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, es un conjunto de estructuras o técnicas prescritas.
10. La determinación de los productos o servicios que se ofrecerán a los tipos de usuarios, en qué contexto y con qué metodología.

SEGUNDO MÓDULO 10.0 créditos

A. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

1. Planificación
2. Organización

B. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La administración implica obtener resultados mediante la actividad desarrollada por las personas. Hay que tener presente que solamente mediante una administración efectiva puede

una organización o institución desarrollar objetivos reales, así como establecer una estructura organizacional pertinente para conseguir dichos objetivos.

1. Presenta cuestiones fundamentales en relación con la institución.
2. Ofrece un marco para la planificación detallada y para las decisiones gerenciales cotidianas.
3. Implica un tiempo más largo que otros tipos de planificación.
4. Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.
5. Es una actividad de alto nivel:
 - a. Sólo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la institución,
 - b. Es necesario que haya un compromiso en los niveles inferiores.

C. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

1. Mantener unido al equipo administrativo en el enfoque del presente y del futuro, y fomentar la comunicación interdisciplinaria.
2. Traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, asignando prioridades en el destino de los recursos.
3. Reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.
4. Constituye el puente del proceso de planificación táctica y obliga a los ejecutivos a visualizar desde la macroperspectiva, los objetivos centrales y lograrlos.

D. PROPÓSITO Y NATURALEZA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Consiste en facilitar el logro de los objetivos,
2. Buscar la eficiencia y eficacia en las actividades y
3. Ejecutar las funciones administrativas y el mejor desarrollo de su presupuesto planificado.

E. LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

1. Cuanto más comprensión hubiere más coordinación habrá en la planificación de la institución.
2. Todos deben estar de acuerdo y entendidos en el compromiso.
3. Cuanto más claramente se comprendan las estrategias y las políticas más firme y eficaz será la estructura de los planes de la institución.
4. Cuanto más se estructuren los planes con miras a proporcionar una apropiada

programación en el tiempo, más eficaz y eficientemente contribuirán al logro de los objetivos de la institución.

TERCER MÓDULO **10.0 créditos**

A. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

1. Dirección
2. Control

B. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Realizar el FODA personal
2. Realizar el FODA institucional
3. Analizar el entorno interno y externo y los escenarios
4. Elaborar la Visión
5. Elaborar la Misión
6. Priorizar los valores a desarrollar
7. Analizar las funciones de la institución y encontrar las áreas de resultado clave
8. Elaborar los objetivos y metas
9. Definir los indicadores de los objetivos y metas
10. Definir los programas y proyectos de acuerdo con los objetivos y metas
11. Elaborar perfiles de programas y proyectos
12. Presupuestar los programas y proyectos

CUARTO MÓDULO **6.0 créditos**

A. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. Reclutamiento
2. Selección

B. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Analizar el aislamiento de uno mismo y aislar a otro
2. Analizar los puntos de vista
3. Analizar la importancia de la comunicación

4. Concepto de grupo y de equipo
5. Definir las características de grupo y de equipo
6. Concepto de efectividad individual y organizacional

QUINTO MÓDULO

6.0 créditos

A. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

1. Formación profesional
2. Administración de Recursos Humanos

B. PLAN ESTRATÉGICO

1. Elaboración de proyectos
2. Elaboración de programas
3. Análisis del monitoreo y evaluación

SEXTO MÓDULO

4.0 créditos

A. GESTIÓN DEL CAMBIO

1. Cambios físicos, educativos, sociales, culturales, espirituales y políticos
2. Concepto del cambio
3. Etapas del cambio
4. Análisis a favor o en contra del cambio
5. Resistencia al cambio

SÉPTIMO MÓDULO

4.0 créditos

A. ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL

1. Calidad total
2. Elaborar el mapa del Supersistema (funciones institucionales, los usuarios, recursos, influencias externas y competidores)
3. Funciones institucionales y los usuarios
4. Sistemas y procesos institucionales
5. Identificación de procesos y procedimientos
6. Flujogramación
7. El compromiso del ejecutivo

VII. EVALUACIÓN

El Desarrollo del Programa de Administración del Recurso Humano con especialidad en Planificación Estratégica, incluirá los tipos principales de evaluación que a continuación se describen:

A. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA:

Este nos proporciona información respecto al proceso de enseñanza aprendizaje, fundamentalmente en dos aspectos: ubicación del alumno en el nivel adecuado para iniciar el aprendizaje y determinar las causas básicas de la deficiencia en el aprendizaje del estudiante en el desarrollo de la enseñanza. Además ayuda al maestro para saber cómo y dónde identificar a los estudiantes que necesitan ayuda de ubicación o correctiva. Esta se practicará al inicio del programa.

B. EVALUACIÓN FORMATIVA

Determina el grado de dominio alcanzado por el alumno de una tarea o bien detectar cuáles son los aspectos débiles o no logrados de modo que puedan superarse las dificultades o corregir sus errores. Esta evaluación está condensada en los instrumentos de medición, indicados a continuación, tales como: aspectos teóricos, aspectos asistenciales, manejo de técnicas, proceso de investigación científica, cada uno con sus subdivisiones respectivas. Esta evaluación formativa se concreta en dar al alumno una información de cuánto ha aprendido y de qué es lo que necesita aprender y no simplemente asignarle una nota.

C. EVALUACIÓN SUMATIVA

Siempre ha sido enfocada como un proceso terminal con el fin de comprobar cumplimiento de objetivos o de asignar una nota o calificación. Esta como parte final proporciona: Información del nivel alcanzado respecto de los objetivos propuestos, ubicación y distribución de los estudiantes y como antecedentes para la selección de postulantes en el campo de trabajo.

VIII. MARCO ADMINISTRATIVO

A. MARCO LEGAL

Para el manejo de su operativización y con resultados eficientes, es necesario contemplar y desarrollar su marco legal en la realización de sus productos y en el manejo de su presupuesto con eficacia:

La Constitución Política de la República de Guatemala. De acuerdo con la Sección Cuarta: Art. 71. Derecho a la educación. Es obligación del Estado proporcionar y facilitar educación a sus habitantes sin discriminación alguna. En el caso de la Policía Nacional Civil es urgente su profesionalización.

B. ORGANIGRAMA

La Academia de la Policía Nacional Civil será la responsable de dirigir la actividad del curso de la administración con especialidad en Planificación Estratégica, debiendo estar fundamentado en sus tres pilares básicos, considerados como los tres componentes:

1. Docencia
2. Áreas de estudio
3. Campo de Investigación

C. COMPONENTE DOCENTE

Para llevar a cabo sus acciones docentes el Programa de Administración del Recurso Humano con especialidad en Planificación Estratégica desarrollará sus actividades académicas, aplicando diferentes técnicas didácticas y metodologías, para asegurar la integración de la teoría con la práctica. Todas las cuales se llevarán a cabo dentro del ámbito de la Academia de la PNC

1. El aprendizaje del contenido de este curso se efectuará en forma constante y bajo la supervisión directa de especialistas y de autoridades competentes, a través del monitoreo de las actividades docentes prácticas y teóricas programadas.
2. Dentro de las didácticas utilizadas para desarrollar la parte teórica, se combinan:
 - a. Conferencias magistrales a cargo de especialistas,
 - b. Exposición oral dinamizada a cargo de docentes.

- c. Revisión de casos con los docentes.
- d. Lectura dirigida de revistas especializadas.
- e. Discusión sobre presentación de casos encontrados.
- f. Estudio de casos escritos por otros especialistas.
- g. Seminarios.
- h. Simposios.
- i. Panel Fórum.

D. ÁREAS DE ESTUDIO

Se hace énfasis sobre el autoaprendizaje derivado de la lectura de textos, revistas y documentos relacionados con la práctica. El aprendizaje llevado a cabo con la aplicación de cada una de estas técnicas es evaluado con instrumentos elaborados específicamente para el efecto. Lo importante es obtener resultados como los siguientes:

1. Normas de integración docente que se llevan a cabo en la parte teórica y práctica en el aula.
2. Durante el tiempo en que el estudiante, estudia y presenta casos en una acción docente directa.
3. Durante este tiempo deben participar plenamente en las acciones, familiarizándose con las técnicas y métodos, y conociendo la administración y su manejo.

Los estudios de la Administración del Recurso Humano con especialización en Planificación Estratégica son dirigidos en coordinación por las autoridades de la Policía Nacional Civil.

Los estudiantes tendrán las exigencias muy altas a las autoridades de la Institución, porque sobre ellos recaerá la responsabilidad de la Administración del Recurso Humano con especialidad en Planificación Estratégica. De esta forma, el programa exigirá una dedicación exclusiva y su permanencia en el curso y se enmarcará a través de la lista de asistencia correspondiente, elaborado por las autoridades superiores.

E. INVESTIGACIÓN

A lo largo de sus años de formación se desarrolla el componente de investigación de manera longitudinal, llevando a cabo diferentes acciones investigativas, en relación con algún problema de la institución, directamente relacionado con el área de especialidad en

Planificación Estratégica.

En cada uno de los niveles del programa, el componente de investigación se evalúa con la misma importancia que los otros aspectos. Al finalizar sus estudios se debe presentar un informe de investigación completo.

Para el mejor manejo de la administración será ejercida por un profesional, siguiendo los procedimientos de selección, contratación y adjudicado en calidad de Gerente.

La actividad docente será desarrollada por profesionales especializados en la materia y entregados conscientemente en el desempeño de sus funciones. Para su contratación se adjudicarán en sus puestos por medio de un procedimiento de selección.

IX. PRESUPUESTO

Pago de servicios profesionales

Dos catedráticos por módulo a Q3,000.00 x 2 y x 7 módulos	Q	42,000.00
Pago de refacciones para 42 personas por un día, a Q20.00 c/u		
Total	Q 840.00 x 10 x 7	<u>Q 58,800.00</u>
Total	Q	100,800.00

Pago de servicios profesionales y el de refacciones suman un total de CIEN MIL OCHOCIENTOS QUETZALES EXACTOS.