

# La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica

The importance of the planning instruments (PEI, POM and POA) of latin american government institutions

**Danny Alejandro Interiano Osorio**

Doctorado en Ciencias de la Investigación  
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

[danny\\_interiano@hotmail.com](mailto:danny_interiano@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-9608-1427>

## Referencia del artículo

Interiano Osorio, D. A. (2023). La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica. Revista Científica Internacional, 6(1), 87–97. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.66>

**Recibido 28/05/2023**

**Aceptado 30/06/2023**

**Publicado 03/07/2023**

## Resumen

**Problema:** El desafío de la planificación para el sector público de Guatemala, la mejorar los instrumentos de planificación PEI, POM y POA. **Objetivo:** Describir la importancia de realizar una buena planificación de las instituciones del sector público. **Método:** Se revisaron investigaciones históricas, teorías y conceptos de la planificación, así como datos obtenidos de la importancia de la planificación (PEI, POM Y POA) de las instituciones públicas. **Resultado:** Muestra la importancia que tienen las instituciones públicas de Latinoamérica en la implementación de la planificación estratégica y operativa para mejorar los resultados y metas planeadas para un lapso de tiempo estipulado.

**Conclusión:** La planificación estratégica y operativa permite a las instituciones focalizar los esfuerzos de las instituciones, generar un mejor resultado de sus metas planteadas y así utilizar de una mejor manera los recursos destinados para cumplir las metas o resultados. Y como estos pueden generar un impacto positivo a los usuarios. La planificación ha ganado campo de una forma institucional en gran parte de los países formar parte de un rango constitucional. Los instrumentos de Planificación Estratégica y Operativa son instrumentos que permiten a las instituciones marcar el rumbo del país, integrados permite identificar la causa de los problemas que afectan a la población; en la Planificación Estratégica se permite establecer el quehacer de la institución y permite alcanzar sus metas, plantear cuales será esas metas que se quieren alcanzar a mediano y largo plazo, por lo general los planes estratégicos están diseñados para 10 años.

### Palabras clave:

planificación multianual, planificación anual, planificación estratégica, indicadores

### Abstract

**Problem:** The planning challenge for the public sector in Guatemala, to improve the PEI, POM and POA planning instruments. **Objective:** Describe the importance of carrying out a good planning of public sector institutions. **Method:** Historical research, planning theories and concepts were reviewed, as well as data obtained on the importance of planning (PEI, POM and POA) of public institutions. **Result:** Shows the importance of public institutions in Latin America in the implementation of strategic and operational planning to improve the results and goals planned for a stipulated period of time. **Conclusion:** Strategic and operational planning allows institutions to focus the efforts of the institutions, generate a better result of their proposed goals and thus use the resources allocated to meet the goals or results in a better way. And how these can generate a positive impact on users. Planning has gained ground in an institutional way in a large part of the countries, being part of a constitutional range. The instruments of Strategic and Operational Planning are instruments that allow institutions to set the course of the country, integrated allows to identify the cause of the problems that affect the population; In Strategic Planning, it is possible to establish the work of the institution and allows it to achieve its goals, to establish what those goals will be to be achieved in the medium and long term, in general, strategic plans are designed for 10 years.

### Keywords:

multi-year planning, annual planning, strategic planning, indicators

## Introducción

Actualmente la planificación juega un papel importante permite realizar la proyección de todos los recursos públicos. Cabe resaltar la importancia que lleva la planificación en los gobiernos. Identificar esas buenas prácticas que permitirán definir una ruta con visión de corto y mediano plazo para las actividades que respondan a una necesidad de país. Identificar factores que permitan reflejen mejora en la planificación estratégica y operativa, estas mejoras estarán vinculadas a las aplicaciones de metodologías y tecnologías de la información para la integración de procesos, servicios y la interoperabilidad de las plataformas informáticas relacionados con el Sistema Nacional de Planificación y de Inversión Pública en Guatemala, en la cual se opere y verifique la información que servirá de manera oportuna toma de decisiones.

En Guatemala se trata de impulsar la aplicación de buenas prácticas internacionales en el Sistema de Planificación Nacional (SNP) articulando los elementos políticos, técnicos, administrativos, financieros y operativos del Estado, para orientar el quehacer institucional y mejorar la elaboración de las intervenciones necesarias para resolver problemas o aprovechar potencialidades, definir resultados, metas y transformaciones que Guatemala demanda, en el corto, mediano y largo plazo, mediante la programación de bienes y servicios para la asignación de recursos y con ello lograr el desarrollo nacional.

Esto permitirá revisar la situación actual de procesos, perfiles, herramientas informáticas y proponer un plan de acción con recomendaciones para articular de mejor manera los Instrumentos de Planificación (PEI, POM y POA). Y de esta maneja mejorar oportunamente de acuerdo a resultados obtenidos en otros países y hacer más eficiente tomar decisiones para mejorar el ciclo presupuestario (formulación, ejecución, evaluación y seguimiento) y los proyectos o intervenciones de las instituciones sectoriales.

## Resultados

### a. Plan Operativo Multianual -POM-

Es una herramienta de planificación que sirve como guía para el trabajo institucional durante un período de cinco años; representa el vínculo entre el plan estratégico y el plan operativo anual institucional, se calcula de acuerdo a las necesidades, capacidad de producción y entrega, estimaciones presupuestarias y de ejecución, acorde con la elaboración de escenarios. Funciona como marco referencial del POA para apoyar al cumplimiento de los resultados estratégicos. En otras palabras es el concepto lógico entre el PEI y POA. (SEGEPLAN, 2022)

**b. Plan Operativo Anual -POA-**

Herramienta de gestión de operaciones, refleja el detalle de los productos y subproductos de la institución (bienes o servicios) que tiene programado realizar en un año y facilita el seguimiento de los procesos de planificación y programación, que se relacionan con el presupuesto en las categorías presupuestarias. Habilita y facilita la ejecución del plan, el seguimiento del progreso de las actividades, la gestión eficaz de los recursos y la correcta ejecución del presupuesto. En este instrumento se programan productos definidos por la institución, especificando metas físicas y financieras, así como los entregables (Que servicio se entrega, a quien se entrega y donde se entrega). La formulación de la producción institucional tiene como objetivo establecer el contenido mínimo del producto, que sea posible asegurar que su entrega al beneficiario directo, producir el cambio esperado en la cadena de resultados. (SEGEPLAN, 2022)

**c. Planificación estratégica y el presupuesto institucional en la municipalidad distrital de Morales, México**

La gestión de las entidades estatales con base en los instrumentos de planificación, representa una forma de generar el desarrollo nacional, regional o distrital, la evidencia práctica demuestra que esta no siempre sucederá, pues los planes estratégicos y su correlato con los planes operativos no necesariamente recopilan las necesidades que la población necesita, así Cháñame (2018) encontró que los planes no se articularon para cubrir las brechas sociales y fueron más sensibles a demandas partidistas y de acción inmediata, a que no se correlacionaron con las necesidades de la población, por lo que resulta inaceptable como herramienta eficaz de gestión, alineada al presupuesto público. Según (Becerra, 2021).

Incorporar el enfoque de resultados en el presupuesto institucional de los gobiernos locales, permite mejorar la asignación de recursos, basada en principios como el cierre de brechas o lograr el cumplimiento de los objetivos del programa presupuestario, sin embargo estos gobiernos locales presentan una alta dependencia presupuestaria del nivel central, implementa un enfoque basado en los recursos derivados de las transferencias de varios ministerios como Vivienda, Construcción y Saneamiento, Agricultura y Riego o Transportes y Comunicaciones principalmente; la gestión por resultados es, entonces, un elemento que necesita ser fortalecido para fortalecer a las instituciones públicas, la participación ciudadana en los sistemas de planeamiento, acción que se corrobora con lo manifestado por Patillo, L (2018) manifiesta que, el instrumento de presupuesto por resultados contribuye positivamente los sistemas de planeamiento y los sistemas gerenciales municipales de Medellín, demostrando

que los indicadores locales y nacionales contienen indicadores para cada nivel, según la jerarquía de objetivos establecidos en el marco lógico de cada categoría presupuestaria.

La incorporación del enfoque de resultados en el presupuesto institucional de las municipalidades permite mejorar la asignación de recursos y la distribución de cada uno de ellos, ajustados a principios como el cierre de brechas o el cumplimiento de una meta asociada a un programa presupuestario, aunque aún queda un largo camino por recorrer para lograr estándares idóneos. Los sistemas de evaluación para medir la calidad de la planificación y los presupuestos institucionales, proponen indicadores a nivel de eficacia, y rara vez indicadores de eficiencia, y mucho menos sobre la calidad o economía del gasto; no podemos evaluar la relevancia social de los impactos producidos por las intervenciones y crear mecanismos para una mayor participación a partir de visualización de los resultados de la gestión. Según (Becerra, 2021).

#### **d. Influencia del planeamiento estratégico en la gestión U.E 100-938 Gobierno Regional de Tumbes, Perú**

Esta investigación se presentó como objetivo general: Demostrar como el planteamiento estratégico influye en la Gestión U.E 100– 937 Gobierno Regional de Tumbes-Agricultura 2017. En la cual dicha investigación tiene un enfoque cuantitativo, de diseño experimental, de tipo correlacional, la población fue de 27 trabajadores a quien se les empleo dos cuestionarios. En la cual dichos resultados demuestran que existe correlación moderada, directa y altamente significativa entre el planteamiento estratégico y la gestión U.E 100-937 Gobierno Regional de Tumbes, agricultura 2017.

Se pudo determinar que la investigación realizada fue explicativa de esta manera demuestra los factores causales de dicho problema de investigación de esa manera estableciendo el diseño transeccional-correlacional. Para el análisis estadístico se utiliza como herramienta de investigación la encuesta tipo LIKERT, la cual se aplicó a 530 funcionarios de la universidad de Machala (UTMACH). De esta manera de determino que se obtuvo como resultado de la investigación, que existe una relación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional, por lo tanto, dicha investigación tiene una correlación positiva entre la Gestión Estratégica y la Planificación Estratégica Institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico de sus etapas de planificación (Sanjinez, 2019).

### **e. La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador**

Tradicionalmente, se puede ver la presencia de un Plan Estratégico en las Universidades ecuatorianas; en contradicción con esta propuesta organizativa resultan limitativas las experiencias de una adecuada descentralización en su planificación operativa y, menos aún, su gestión acorde a los procesos. Este artículo propone un modelo conceptual con un enfoque sistémico y de procesos que responda a la necesidad de articular la Planificación Estratégica con la operativa de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador del sector nacional. La propuesta también tiene como objetivo mejorar el sistema de información y sus estructuras basados en tecnologías de la información, alinearlos con el marco legal de Ecuador y la satisfacer a las partes interesadas de la organización. La evolución de la aplicación de las tecnologías de gestión en las IES<sup>1</sup> de Ecuador se manifiesta es evidente en diferentes ámbitos tanto en la parte administrativa como académica.

En lo administrativo se relaciona con: proyectos de infraestructura, procesos de evaluación acreditación institucional y de carreras, manejo de la planificación institucional por medio del seguimiento y control de los planes operativos a largo, mediano y corto plazo y sus recursos presupuestarios financieros. Para el desarrollo del trabajo se combinan y aplican conceptualizaciones sobre la planificación estratégica, la planificación operativa, la gestión universitaria y los recursos técnicos, con aplicación a las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe, y como objeto de estudio práctico para este tipo de organizaciones en Ecuador. Se trabajó sobre la base de dos métodos: Métodos Teóricos y empíricos. Según (Oviedo Rodríguez, Medina León, Negrín Sosa, & Carpio Vera, 2017)

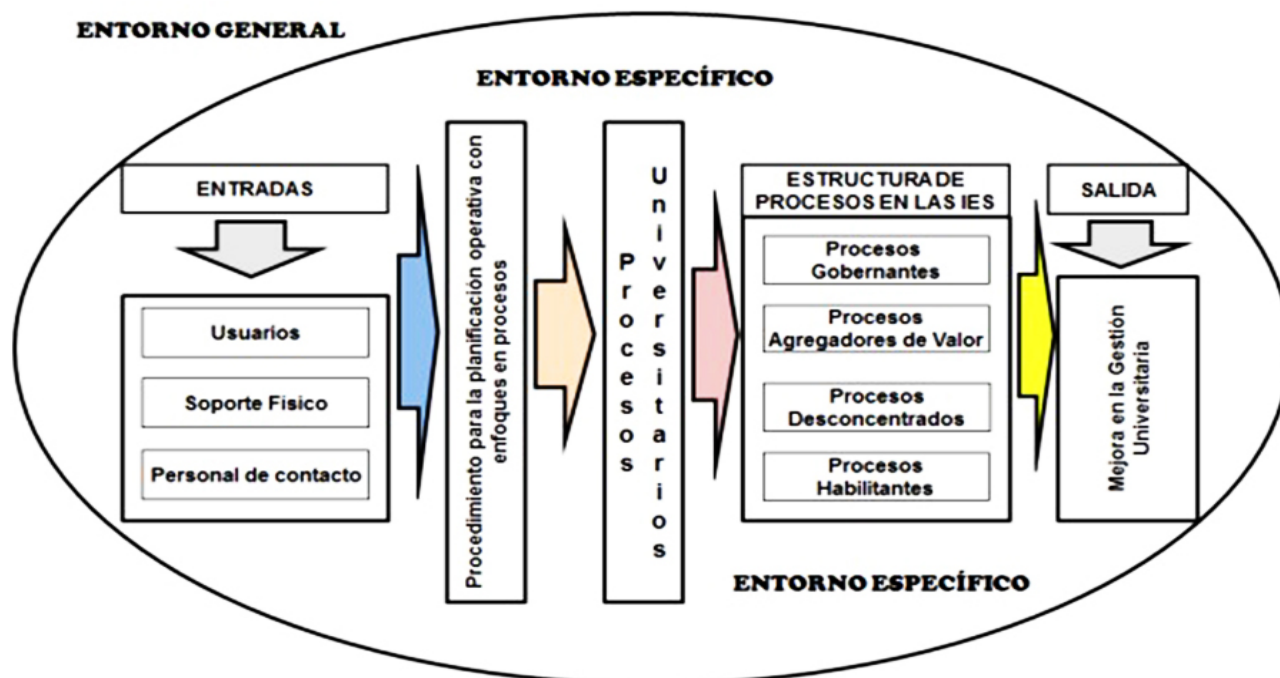
La relación que manifiesta en diferentes ámbitos tanto en la parte administrativa como académica. En lo administrativo se relaciona con: proyectos de infraestructura, procesos de evaluación acreditación institucional y de carreras, manejo de la planificación institucional por medio del seguimiento y control de los planes operativos. Se efectúa la propuesta de un modelo conceptual para la planificación operativa en las IES, el cual permite el desarrollo efectivo de la planificación en estas instituciones hasta el nivel de sus procesos. El modelo incluye como elementos esenciales: Entradas; Procedimiento para la planificación operativa con enfoque en procesos; Estructura de procesos en las IES y las salidas. En el modelo se indican los factores del entorno tanto general como específico que interactúan con la gestión de estas organizaciones a largo, mediano y corto plazo y sus recursos presupuestarios-financieros.

---

1 IES, corresponde a: Instituciones de Educación Superior.



Figura 1



Nota: (Oviedo Rodríguez, Medina León, Negrín Sosa, & Carpio Vera, 2017)

#### f. Cumplimiento de metas y gestión pública por resultados en la municipalidad distrital de San Pablo, Bellavista

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el cumplimiento de metas y gestión pública por resultados en la Municipalidad Distrital de San Pablo, Bellavista, Perú, 2019. La investigación fue de tipo básica, no experimental, de diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 12 reportes de metas durante el año 2019. La técnica utilizada fue el análisis documental y como instrumentos se elaboraron 2 listas de verificación. La investigación obtuvo como resultados que la relación entre la meta 1 y la gestión pública por resultados fue positiva moderada, la relación entre la meta 2 y la gestión pública por resultados fue positiva alta, la relación entre la meta 3 y la gestión pública por resultados fue positiva muy alta y la relación entre el cumplimiento de metas y el presupuesto por resultados fue positiva alta. La investigación concluye que la relación entre el cumplimiento de metas y la gestión pública por resultados se estableció como una correlación positiva muy alta y no significativa. El valor del coeficiente de correlación de Rho de Pearson fue de 0.901 y la significación bilateral fue de 0.099. Según (Tapullima, 2019).

Esto quiere decir que el cumplimiento de las metas y gestión públicas por resultados genera una aceptación alta positiva de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la Rho de Person, por lo que la implementación de esta metodología generara un gran impacto al cumplimiento de todas las metas en dicha municipalidad.

**g. Lineamientos generales de planificación en Guatemala**

La implementación de los lineamientos generales de planificación estará alineada a la visión integral del desarrollo definida en las prioridades nacionales y sus metas estratégicas de desarrollo, así como en los planteamientos del marco estratégico de planificación conformado por el Plan Katún, la Agenda 2030 prioritaria de Guatemala, y la Política general de gobierno 2020-2024. De igual manera la orientación de políticas en el marco de las prioridades nacionales, como herramienta del Sistema Nacional de Planificación (SNP), ayuda a que las instituciones logren una mejor armonización de las políticas públicas con dichas prioridades. Se encuentran alineadas de conformidad con las necesidades institucionales según su mandato, para definir el proceso plan-presupuesto y, de esa manera, atender las demandas ciudadanas.

Para el logro de sus objetivos se requiere tomar en cuenta las disposiciones generales para la elaboración del plan estratégico institucional (PEI), el plan operativo multianual (POM) y el plan operativo anual (POA), en el marco de la PGG 2020-2024. Estas disposiciones deben ser cumplidas por todas las entidades públicas, dentro de sus responsabilidades y competencias según (SEGEPLAN, 2022).

**h. Criterios de la planificación**

Dentro de la investigación se pudo determinar que en el manual de la Planificación Operativa Anual definieron algunas ventajas de elaborar un POA. Según (Ministerio de la Cultura del Salvador, 2020)

**Ventajas del plan:**

- a) Resultados más visibles durante la ejecución.
- b) Promover y mejorar la comunicación de los trabajos.
- c) Amplía la visión global del equipo de trabajo en relación a la funcionalidad.
- d) Permite que los empleados conozcan las metas a desarrollar.
- e) Evita riesgos e improvisación de actividades.
- f) Permite el uso adecuado de los recursos al establecer prioridades.
- g) Facilita el seguimiento y control de las actividades a desarrollar.

**Discusión**

Es importante mencionar que con base a lo recolectado se puede determinar que es importante que las instituciones publicas deben de realizar una planificación estratégica y operativa que permita identificar el rumbo de las instituciones y que se quiere lograr a largo plazo. Así también, poder identificar lo que se quiere lograr a mediano y corto plazo.



Definiendo cada una de las metas y resultados que la institución quiere alcanzar y como estos se pueden llegar a operativizar por medio de la planificación operativa. Como estos planes pueden mejorar los resultados de una institución y las ventajas que conlleva realizar una adecuada planificación de los recursos que las instituciones están destinadas a utilizar.

En la actualidad la mayoría de instituciones de gobierno a lo largo de Latinoamérica tiene normados los instrumentos de planificación, esto genera un mayor impacto en los bienes y servicios que se le entregarán a la población beneficiada. Y permite optimizar los recursos financieros que se destinara para cumplir cada uno de las metas y resultados planteados.

Así también, en Guatemala poder utilizar de una forma más eficiente y eficaz los recursos destinados para la implementación de productos y subproductos (Bienes y servicios) que se entregan a la población derivado de un análisis que vulnere las condiciones socioeconómicas de la población afectada. Esto para responder a las metas y resultados planteadas por las instituciones que de alguna u otra manera conyugan al desarrollo de la población guatemalteca y generar un impacto positivo en las condiciones de vida. Adaptar metodologías internacionales que generen un mejor impacto en la planificación del Estado.

## Conclusión

Se determinó que los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA), juegan un papel importante dentro el desarrollo de cumplimiento de los objetivos y metas que se tienen planteadas cada institución del sector público y como estos pueden generar un cambio socioeconómico en la población.

La implementación de nuevas metodologías con el fin de impulsará el desarrollo de los países de Latinoamérica y especialmente el de Guatemala. También, es importante considerar que estos instrumentos deben de estar elaborados en función del cumplimiento de la normativa que se rige en cada país y así poder optimizar los recursos utilizados y focalizar los esfuerzos de cada institución.

Todas las instituciones del sector público especialmente de Guatemala tienen la obligación de mejorar los procesos de planificación; los instrumentos de Planificación Estratégica y Planificación Operativa. Y poder identificar desde la parte estratégica las causas de los problemas, así poder operativizar y cuantificar cada uno de las intervenciones que van dirigidas para beneficio de la población en general.

## Referencias

- Becerra, A. E. (2021). *Ciencia Latina*. Recuperado el 17 de 10 de 2021, de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1309/1788>
- Ministerio de la Cultura del Salvador. (2020). *Manual para elaboración de la Planificación Operativa*. Recuperado el 16 de 10 de 2022, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/ministerio-de-cultura/documents/412828/download>
- Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., Negrín Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba*. Recuperado el 16 de 10 de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397011.pdf>
- Sanjinez, L. H. (2019). *Universidad de Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43639/Herrera\\_SIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43639/Herrera_SIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- SEGEPLAN. (2022). *Guía Metodológica de Planificación Operativa Multianual y Anual*.
- SEGEPLAN. (2022). *Lineamientos Generales de Planificación*. Guatemala. Recuperado el 16 de 10 de 2022, de [https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/?page\\_id=6436](https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/?page_id=6436)
- Tapullima, R. F. (2019). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48691/Lopez\\_TRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48691/Lopez_TRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Sobre el autor

### Danny Alejandro Interiano Osorio

Doctorado en Ciencias de la Investigación, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Maestría en Informática con Énfasis en Banca Electrónica y Comunicaciones, Ingeniero en Sistema de Información y Ciencias de la Computación.

## Financiamiento de la Investigación

Con recursos propios

## Declaración de intereses

Declaro no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos a las interpretaciones propuestas.

## Declaración de consentimientos informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

## Derechos de uso

Copyright© 2023 **Danny Alejandro Interiano Osorio.**



Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.