

EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES GUATEL



- ***PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2020-2024***
- ***PLAN OPERATIVO MULTIANUAL 2020-2024***
- ***PLAN OPERATIVO ANUAL 2020***

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. ANÁLISIS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032 Y LA CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL	4
2. ANÁLISIS DEL APOORTE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032	5
2.1. GUATEMALA URBANA Y RURAL.....	5
2.2. BIENESTAR PARA LA GENTE	5
3. DIAGNOSTICO ANALISIS SITUACIONAL.....	7
4. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMATICA E INSTRUMENTO METODOLOGICO	9
5. MODELO CONCEPTUAL.....	12
6. MODELO EXPLICATIVO	14
7. CAMINOS CAUSALES CRITICOS	16
8. MODELO PRESCRIPTIVO	18
9. EVIDENCIA.....	20
10. ANALISIS DE ACTORES.....	22
11. FORMULACION DE RESULTADO	23
12. MARCO ESTRATEGICO	24
13. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENEZAS.....	25
14. PLAN OPERATIVO MULTIANUAL.....	27
15. PLAN OPERATIVO ANUAL.....	30



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES
-GUATEL-

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las instituciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos

Dentro de las instituciones se usa para proporcionar una dirección general a la misma, llamada Planificación Estratégica Institucional.

La planeación estratégica debe ser de vital importancia para las organizaciones, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento humano o tecnológico

Es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones visualizando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras situaciones sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las instituciones deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

La esencia de la planeación estratégica consiste en 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. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

Planear es como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

1. ANÁLISIS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032 Y LA CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL

El Katun inaugura el tránsito de un modelo tradicional de planificación del desarrollo hacia un modelo basado en procesos, que armoniza las dimensiones socioculturales, económicas, territoriales, ambientales y políticas con el objeto de avanzar en la socialización de la gestión pública

El Plan, en tanto Política Nacional de Desarrollo es un instrumento que orienta y organiza el quehacer del sector público a todo nivel, con una perspectiva de gradualidad que define prioridades, metas, resultados, y lineamientos.

Al mismo tiempo, constituye una oportunidad de armonización de las acciones de desarrollo en las que están involucrados actores de la sociedad civil y la cooperación internacional.

Otra condición importante de este proceso es el fortalecimiento del Estado de derecho como único mecanismo de índole política y social que garantice la gobernabilidad y la democracia, y que permita la consolidación de los principios de complementariedad entre la territorialidad rural y la urbana.

Considerando que el fin supremo del Estado es la realización del bien común, garantizando a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona

Por lo tanto una de las funciones principales del estado y de sus instituciones, así como el de todos los sectores que configuran la sociedad guatemalteca es atender y dar viabilidad a los lineamientos del plan K'atun, en función de las prioridades nacionales de desarrollo definidas.

Considerando que la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL- como institución del Estado, y en el entendido que las telecomunicaciones son la trasmisión a distancia de datos de información por medios electrónicos y/o tecnológicos.

Con fundamento en el Decreto 14-71 “Ley Orgánica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones, - GUATEL -”

Artículo 3 Objetivos. GUATEL es la institución responsable de prestar todos los servicios de telecomunicaciones, tanto nacionales como internacionales. En consecuencia, le corresponde aplicar la política de desarrollo, tarifas y operación que determine su Junta Directiva, acorde con las disposiciones de esta ley.

En tal virtud se define el aporte de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL- a los Ejes Guatemala Urbana y Rural, Bienestar para la Gente y Riqueza para Todas y Todos.



2. ANÁLISIS DEL APOORTE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032

2.1. GUATEMALA URBANA Y RURAL

Establecer un modelo de gestión territorial que articula, en términos socioculturales, económicos, políticos y ambientales, las acciones públicas, la sostenibilidad de las áreas rurales y el sistema urbano nacional. Esto, de manera equilibrada y ordenada, como la base espacial para el desarrollo del conjunto de prioridades nacionales estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo.

- META 3. La Guatemala rural del año 2032, habrá mejorado su nivel de competitividad.
 - **Resultado 3.1** Los territorios rurales se encuentran conectados con las áreas de producción, mercado y centros poblados;
 - **Lineamiento e.)** Las comunidades rurales deben tener acceso a la red de servicios de apoyo a la producción. (energía, caminos, telefonía e Internet).

2.2. BIENESTAR PARA LA GENTE

Garantizar a las personas el acceso a la protección social universal, servicios integrales de calidad en salud y educación, servicios básicos, habitabilidad segura, acceso a alimentos y capacidad de resiliencia para asegurar la sostenibilidad de sus medios de vida mediante intervenciones de políticas públicas universales pero no estandarizados, que reconocen las brechas de inequidad y las especificadas étnico culturales .

Prioridad: Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social

- **META 2.** Consolidar el sistema de asistencia social, con un enfoque de derechos y bajo principios de equidad integralidad y pertinencia de pueblos maya, xinka y garífuna, sexual y de género para reducir a la mitad la pobreza general y extrema;
 - **Resultado 2.1:** Mediante programas de mitigación de la pobreza y la exclusión , la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema superar las barrera que limitan el ejercicio de sus derechos;
 - **Lineamiento a)** Desarrollar, en el corto plazo, mecanismos que permitan superar las barreras que enfrentan los grupos en situación de vulnerabilidad, para que accedan a los servicios públicos y universales de educación y salud, desde un enfoque de derechos.

Prioridad: Promover la ciencia y la tecnología con la prioridades nacionales,

- **META 1.** En el año 2032, la ciencia y la tecnología constituyen componentes fundamentales sobre los cuales se promueven nuevas iniciativas para dar sostenibilidad al bienestar social y económico de los y las guatemaltecas, a partir de las potencialidades de los territorios,
 - **Resultado 1.2** El desarrollo regional/territorial se estimula con base en la evidencia científica y tecnológica que se produce de manera sistemática, continua y con participación del Estado, las empresas y las universidades;
 - **Lineamiento j)** Cerrar la brecha digital en las entidades del Estado y en las competencias asignadas, para mejorar y agilizar procesos; y, en la sociedad, para generar conocimiento.

2.3. RIQUEZA PARA TODOS Y TODAS

Establece las condiciones que dinamicen las actividades económicas productivas actuales y potenciales para generar acceso a fuentes de empleo y autoempleo digno e ingresos que permitan la cobertura de las necesidades de la persona y la familia. Además, generar mecanismos de competitividad que reduzcan la pobreza y la desigualdad, aumenten la capacidad de resiliencia e incorporen a más grupos de la población a la dinámica económica y a los frutos del desarrollo.

Prioridad Aceleración del crecimiento económico con transformación productiva;

- **META 1.** En 2032, el crecimiento del PIB real ha sido paulatino y sostenido, hasta alcanzar una tasa no menor del 5.4% :
 - a) Rango entre 3.4% y 4.4% en el quinquenio 2015-2020.
 - b) Rango entre 4.4 y 5.4% en el quinquenio 2021-2025
 - c) No menor del 5.4% en los siguientes años
- **Resultado:** El crecimiento económico se ha acelerado sobre la base de diversificación y la transformación productiva;
 - **Lineamiento: b)** Elevar la productividad mediante la integración de cadenas de valor, apoyando su conformación, el acceso a financiamiento, tecnologías e infraestructura necesaria. Deberá proporcionar una relación estrecha entre las grandes unidades productivas y las distintas manifestaciones de las unidades productivas de menor tamaño (pequeños productores, cooperativas, asociaciones de productores, micro y pequeñas empresas).



**EMPRESA GUATEMALTECA DE TELECOMUNICACIONES
-GUATEL**

3. DIAGNOSTICO ANALISIS SITUACIONAL

3.1. ANALISIS DE MANDATOS

ANALISIS DE MANDATOS		DPSE-03
NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL MANDATO Y NORMATIVA RELACIONADA CON LA INSTITUCIÓN (base legal, reglamentos, etc.)	FUNCIONES QUE DESARROLLA LA INSTITUCIÓN (principales funciones según mandato)	BENEFICIO QUE RECIBE LA POBLACIÓN (al cumplir el mandato la institución)
Constitución Política de La República de Guatemala Artículos: 1, 2, 119 y 134	Realización del bien común, desarrollo integral de la persona, elevar el nivel de vida de todos los habitantes, y de la familia, coordinación de la política institucional con la política general de Estado	Incremento porcentual del acceso a las telecomunicaciones en las entidades del estado (disminución de la brecha digital)
Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97, Artículo: 30 Inciso H	Administrar la contratación, concesión y otras formas descentralizadas de prestación de los servicios públicos a su cargo y supervisar su ejecución.	Incremento porcentual del acceso a las telecomunicaciones en las entidades del estado (disminución de la brecha digital)
Ley Orgánica de Presupuesto y sus reformas (Dtos. 101-97 y 13-2013) y su Reglamento (Acuerdo 540-2013), Artículos: 1 inciso a	Realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas	Mejorar la calidad de vida de la sociedad y Fortalecimiento de la confianza entre la sociedad y las autoridades por medio de la prestación de servicios de conectividad a las instituciones del Estado.
Ley de Consejos de Desarrollo, Decreto 11-2002, Artículo 7	Derecho al desarrollo. Las personas constituyen el objetivo fundamental de las acciones relacionadas con el desarrollo integral y sostenible. El acceso al desarrollo es un derecho inalienable de la persona	Incremento en el acceso a los servicios apoyando en el desarrollo de plataformas tecnológicas para la prestación de servicios a la población
Ley General de Descentralización, (Decreto 14-2002)	La presente ley tiene por objeto desarrollar el deber constitucional del Estado de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada, para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al municipio y demás instituciones del Estado	Mayor eficiencia administrativa y económica en la asignación de recursos escasos enfocados a mejorar el nivel de vida de la población
Decreto 14-71 Ley Orgánica de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones Artículo 3	GUATEL es la institución responsable de prestar todos los servicios de telecomunicaciones, tanto nacionales como internacionales. En consecuencia, le corresponde aplicar la Política de desarrollo, tarifas y operación, que determine su Junta directiva, acorde con las disposiciones de esta misma ley.	Incremento en la accesibilidad a las telecomunicaciones en las instituciones del Estado.



3.2. ANALISIS DE POLITICAS

ANÁLISIS DE POLÍTICAS						DPSE-04
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-						
No.	Nombre de la Política	Vigencia de la política	Objetivo de la política	Población que describe la política	Meta de la política	Vinculación institucional con esta Política (describir las intervenciones o acciones que realiza la institución en el cumplimiento de la política)
1	Política económica	2016 - 2021	Crear suficientes y adecuadas oportunidades de desarrollo humano para toda la población por medio de un modelo de crecimiento económico incluyente y sostenible	Sectores productivos Gobiernos locales Población vinculada al turismo, mipymes.	Escenario con productividad mejorada que permite un crecimiento económico de 5.1% , a partir de 2018	GUATEL, es la institución responsable de prestar servicios de telecomunicaciones, está vinculada a los procesos estratégicos de conectividad para la competitividad y el acceso a las personas a los servicios públicos
2	Política nacional para la reducción de riesgos a los desastres naturales en Guatemala	2011 -	Aumentar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad de las poblaciones y pueblos (culturas), procesos productivos y territorios en riesgo de desastres como fundamento del mejoramiento de la calidad de vida y desarrollo seguro de Guatemala.	Población en general y población afectada por desastres naturales	No se identifican metas en la política	Apoyar la línea de acción "Gestión para la reducción de riesgos a los desastres en la red de telecomunicaciones" del eje "(mitigación, transferencia y adaptación).
3	Política nacional de desarrollo rural	2009 -	Lograr un avance progresivo y permanente en la calidad de vida de los sujetos priorizados en la presente Política Nacional de Desarrollo Rural Integral y, en general, de los habitantes de los territorios rurales, a través del acceso equitativo y uso sostenible de los recursos productivos, medios de producción, bienes naturales y servicios ambientales, para alcanzar el desarrollo humano integral sostenible en el área rural.	Población rural en situación de pobreza y extrema pobreza, con prioridad en los pueblos y comunidades indígenas y campesinas con tierra insuficiente, improductiva o sin tierra; mujeres indígenas y campesinas; asalariados permanentes o temporales; artesanos; pequeños productores rurales; micro y pequeños empresarios rurales	La política no precisa las metas	Línea estratégica: <i>Promover el acceso de la población indígena y campesina a los servicios públicos básicos.</i> Área: <i>Bienestar Social</i> Programa: <i>Monitoreo y promoción de la prestación de servicios públicos en el área rural</i> Componente 1.2: <i>Creación de un sistema de información sobre la situación y las inversiones en servicios públicos básicos en el área rural.</i>



4. IDENTIFICACION DE LA PROBLEMÁTICA E INSTRUMENTO METODOLÓGICO

4.1. Identificación de la Problemática

1. La identificación de la problemática de una institución lleva un profundo y riguroso análisis dirigido a:
 - a. Segmento de la población que se ve afectado
 - b. Que le afecta
 - c. Cuál es el parámetro
 - d. Que hechos o circunstancias rodean los problemas
2. Estudiar las interrelaciones entre ellos para ayudar en la determinación de las relaciones de causalidad que permiten en esencia explicar el problema

El análisis inicia describiendo los principales problemas que afectan a la población para determinar la importancia relativa de estos problemas se requiere comparaciones entre distintos momentos en el país (por ejemplo la tendencia del problema en los últimos 5 o 10 años) y comparaciones con países de características similares.

Para lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias, se aplicó el instrumento metodológico participativo que ayudó a desarrollar ideas creativas para identificar uno o más problemas en base a la información recolectada y experiencia de los participantes.

La información se obtuvo del análisis de los registros de estudios realizados por instituciones académicas y especializadas.

De la actividad metodológica desarrollada por el Grupo de Trabajo Técnico Institucional se desprendió el siguiente detalle de identificación de problemas:

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

No	¿A Quiénes?	¿El Qué?	¿Indicador?	¿Problema?
1	Población en General	Brecha Digital	% de Penetración	Bajo nivel de penetración de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de la información a la población
2	Población en General	Nivel de oferta optimo	% de oferentes	Bajo nivel de regulación en la prestación de servicios
3	Población en General	Conectividad	% de personas que están conectadas (acceso a Internet)	Baja conectividad digital
4	Población en General	Nivel de precios	Índice de precios	Baja diversidad de oferta respecto a las telecomunicaciones y tecnologías de la información.
5	Población Rural	Competitividad	% de penetración	Baja cobertura en el servicio de telecomunicaciones en el área rural
6	Población Rural	Conectividad	% de infraestructura	Escasa infraestructura en telecomunicaciones
7	Instituciones del Estado	Obsolescencias de la Tecnología	% de renovación de equipos	Bajo desarrollo de las TICs
8	Centros Educativos del Sector Publico	Conectividad	% de instituciones atendidas	Bajo nivel de conectividad en el sector educación (escuelas e institutos públicos)
9	Sector Gobierno	Conectividad	% de instituciones de gobierno que están conectadas	Baja conectividad en instituciones del Estado
10	Sector Seguridad , Comisarias	Conectividad	% de Comisarias atendidas	Bajo nivel de conectividad en el sector seguridad (comisarías)
11	Sector Salud	Conectividad	% de hospitales atendidos	Bajo nivel de conectividad en el sector salud (hospitales, dispensarios)
12	Sector Justicia	Conectividad	% de fiscalías atendidas	Bajo nivel de conectividad en el sector justicia (fiscalías, juzgados)
13	Sector Defensa	conectividad	% de bases militares atendidas	Bajo nivel de conectividad en el sector defensa (zonas militares, comandos)

4.2. PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA

Esta fase consiste en la identificación de una situación o circunstancia (problema) que limita, directa o indirectamente las oportunidades de la población para el desarrollo de sus capacidades.

Luego de haber agotado el proceso de análisis de la problemática, se procede de acuerdo a la magnitud de los problemas identificados, a determinar la importancia relativa de estos problemas, priorizando el de mayor impacto

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

DPSE-05

Contenidos

Institución :Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones -GUATEL-																																													
NOTA: VER CRITERIOS DE PONDERACIÓN AL PIE DE PÁGINA																																													
No	Problemas identificados	CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS					CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS				CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS					Problemas priorizados	Posición																												
		Relevancia					Apoyo				Capacidad																																		
		El problema se vincula con su mandato institucional.	El problema se contempla dentro de las prioridades nacionales. Plan Nacional de Desarrollo, OD S u otro instrumento estratégico equivalente de largo plazo o compromisos nacionales e internacionales suscritos por el Estado, en materia de derechos humanos.	La magnitud e incidencia del problema es tal que requiere la intervención urgente e inmediata de la institución.	La solución del problema contribuye significativamente a la transformación de la situación que afecta a la población atendida por la institución.	TOTAL RELEVANCIA	La atención del problema tendrá el apoyo de las autoridades y personal de la institución.	La atención del problema contará con el apoyo de otros actores involucrados.	Se cuenta con evidencia académica, registros estadísticos.	TOTAL APOYO	La institución cuenta con los recursos financieros para atender la solución del problema.	La institución cuenta con personal calificado, sistemas y herramientas para atender la solución del problema.	La institución tiene capacidad para articular el esfuerzo de otros actores involucrados en la solución de la problemática.	TOTAL CAPACIDAD	CALIFICACIÓN																														
1	Bajo nivel de penetración de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de la información a la población	7.5	7.5	5.0	7.5	6.9	5.0	2.5	2.5	3.3	1.0	2.5	7.5	3.67	5.53	Mediana Prioridad	6																												
2	Bajo nivel de regulación en la prestación de servicios	7.5	2.5	5.0	7.5	5.6	2.5	2.5	5.0	3.3	1.0	2.5	2.5	2.00	4.44	Mediana Prioridad	7																												
3	Baja conectividad digital	10.0	10.0	7.5	10.0	9.4	10.0	2.5	7.5	6.7	7.5	3.0	7.5	6.67	8.29	Alta Prioridad	1																												
4	Baja diversidad de oferta respecto a las telecomunicaciones y tecnologías de la información	1.0	1.0	1.0	5.0	2.0	1.0	1.0	5.0	2.3	1.0	1.0	2.5	1.50	1.97	Baja Prioridad	8																												
5	Baja cobertura en el servicio de telecomunicaciones en el área rural	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	5.0	6.7	1.0	2.5	5.0	2.83	6.40	Mediana Prioridad	3																												
6	Escasa infraestructura en Telecomunicaciones	7.5	7.5	5.0	7.5	6.9	5.0	5.0	5.0	5.0	1.0	2.5	5.0	2.83	5.69	Mediana Prioridad	4																												
7	Bajo desarrollo de las TICs	5.0	7.5	5.0	10.0	6.9	5.0	2.5	5.0	4.2	1.0	2.5	5.0	2.83	5.53	Mediana Prioridad	5																												
8	Baja conectividad en instituciones del Estado	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	5.0	2.5	5.0	4.2	1.0	25.0	5.0	10.33	7.40	Alta Prioridad	2																												
RESUMEN			RESUMEN																																										
No	Problema priorizado por orden de importancia	Calificación	No.	Problema priorizado por orden de importancia	Calificación																																								
1	Baja conectividad digital	8.29	6	Bajo nivel de penetración de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de la información a la población	5.53																																								
2	Baja conectividad en instituciones del Estado	7.40	7	Bajo nivel de regulación en la prestación de servicios	4.44																																								
3	Baja cobertura en el servicio de telecomunicaciones en el área rural	6.40	8	Baja diversidad de oferta respecto a las telecomunicaciones y tecnologías de la información	1.97																																								
4	Escasa infraestructura en Telecomunicaciones	5.69			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Características de la importancia del problema</th> <th colspan="5">Ponderación de Acuerdo a la Característica</th> </tr> <tr> <th>1.0</th> <th>2.5</th> <th>5.0</th> <th>7.5</th> <th>10.0</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relevancia</td> <td>Inrelevante</td> <td>Poco relevante</td> <td>Medianamente relevante</td> <td>Rellevante</td> <td>Muy relevante</td> </tr> <tr> <td>Apoyo</td> <td>Inexistente</td> <td>Parcial</td> <td>Existente</td> <td>Importante</td> <td>Significativo</td> </tr> <tr> <td>Capacidad</td> <td>Deficiente</td> <td>Regular</td> <td>Buena</td> <td>Muy Buena</td> <td>Excelente</td> </tr> </tbody> </table>												Características de la importancia del problema	Ponderación de Acuerdo a la Característica					1.0	2.5	5.0	7.5	10.0	Relevancia	Inrelevante	Poco relevante	Medianamente relevante	Rellevante	Muy relevante	Apoyo	Inexistente	Parcial	Existente	Importante	Significativo	Capacidad	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Características de la importancia del problema	Ponderación de Acuerdo a la Característica																																												
	1.0	2.5	5.0	7.5	10.0																																								
Relevancia	Inrelevante	Poco relevante	Medianamente relevante	Rellevante	Muy relevante																																								
Apoyo	Inexistente	Parcial	Existente	Importante	Significativo																																								
Capacidad	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente																																								
5	Bajo desarrollo de las TICs	5.53																																											

SIMBOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	
Alta Prioridad	Problemas con Resultados mayores a 6.50
Mediana Prioridad	Problemas con resultados mayores a 4.00 y menores o iguales a 6.50
Baja Prioridad	Problemas con Resultados menores o iguales a 4.00

5. MODELO CONCEPTUAL

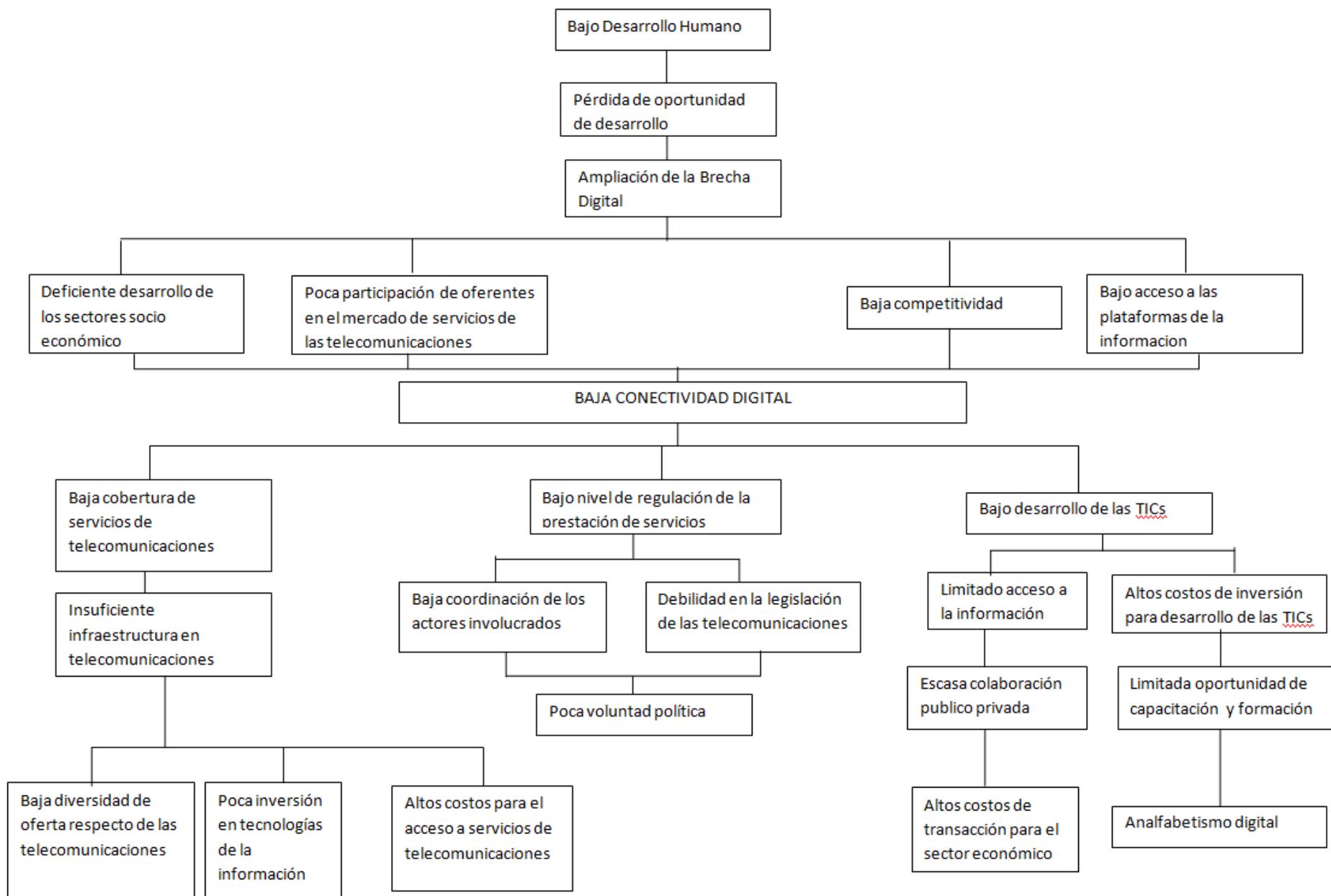
Luego de haber agotado la fase de la identificación y priorización de la problemática, se tomó como punto de partida un modelo conceptual que permite delimitar el dominio del problema priorizado o la condición de interés. Asimismo, el uso de modelos conceptuales evita que la Gestión por Resultados se diseñe a partir de percepciones e instrumentos que no estén sustentados en evidencias.

Los problemas priorizados o condiciones de interés priorizados, servirán de base para la planificación y asignación presupuestaria por resultados.

El modelo conceptual, es un diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición de interés.

En el contexto de la gestión por resultados, las relaciones entre el problema o la condición de interés y los conceptos (o factores) establecida en el modelo conceptual, deben cumplir con al menos una de las siguientes características para que puedan considerarse como generalizables:

- ✓ Asociatividad: Se refiere a dos o más conceptos vinculados de modo que la existencia de uno se halle asociado al otro, aun cuando no presenten un nexo de causa-efecto.
- ✓ Causalidad: Implica una relación causa-efecto entre dos o más factores. La generación de uno contribuye a la generación del otro



6. MODELO EXPLICATIVO

El modelo explicativo se derivó del proceso de la construcción de un modelo conceptual y consiste en una caracterización específica para nuestro país, esto implicó la identificación de las causas del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de Guatemala.

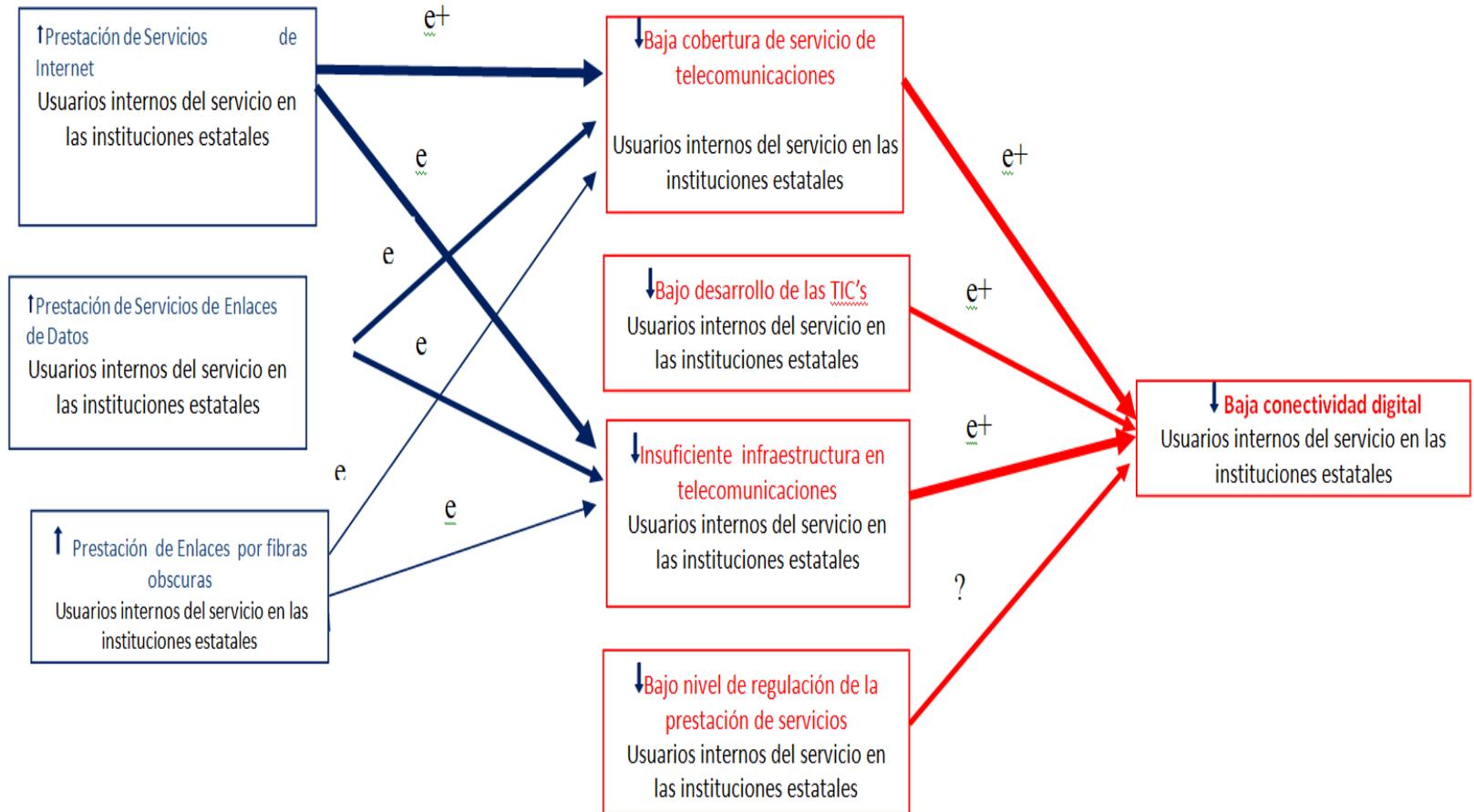
El modelo explicativo busca desagregar cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor detalle posible, para valorar la fuerza de las relaciones causales, por medio de la revisión sistemática (resumen de la información) de las evidencias

Los pasos para desarrollar el modelo explicativo:

- a. Se procedió a desagregar los factores causales (causas) directos que componen cada uno de los conceptos que explican el problema priorizado o condición de interés
- b. Se realizó un ordenamiento de los factores causales, de mayor a menor jerarquía, en función a las magnitudes de la ocurrencia del factor en la población o grupo de interés
- c. Se especificó el “QUÉ” y el “QUIÉNES” por cada factor identificado. El “QUÉ” se refiere al problema o condición explícita del factor causal y el “QUIÉNES” al grupo poblacional específico que se ve afectada por dicho problema o condición.
- d. Construir los indicadores de referencia para el problema priorizado o la condición de interés, así como para cada uno de los factores causales; su valor denota la magnitud del factor o problema
- e. Se dimensionó el problema priorizado y a quienes afecta por medio del registro histórico y expertos de la institución.
- f. Se reflejó el grado de incidencia de un factor respecto a otro y respecto al problema priorizado o condición de interés

MODELO EXPLICATIVO

MODELO EXPLICATIVO



7. CAMINOS CAUSALES CRITICOS

El Grupo de Trabajo Técnico Institucional desarrolló diferentes reuniones para establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), que fueron identificables en el modelo explicativo, y determinar que caminos son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo establecer la guía para la toma de decisiones

El modelo de caminos causales críticos se construye en función de: el tamaño de la “caja” (valor del indicador) y el “grosor de la flecha”, que son los criterios técnicos para identificar los caminos causales críticos.

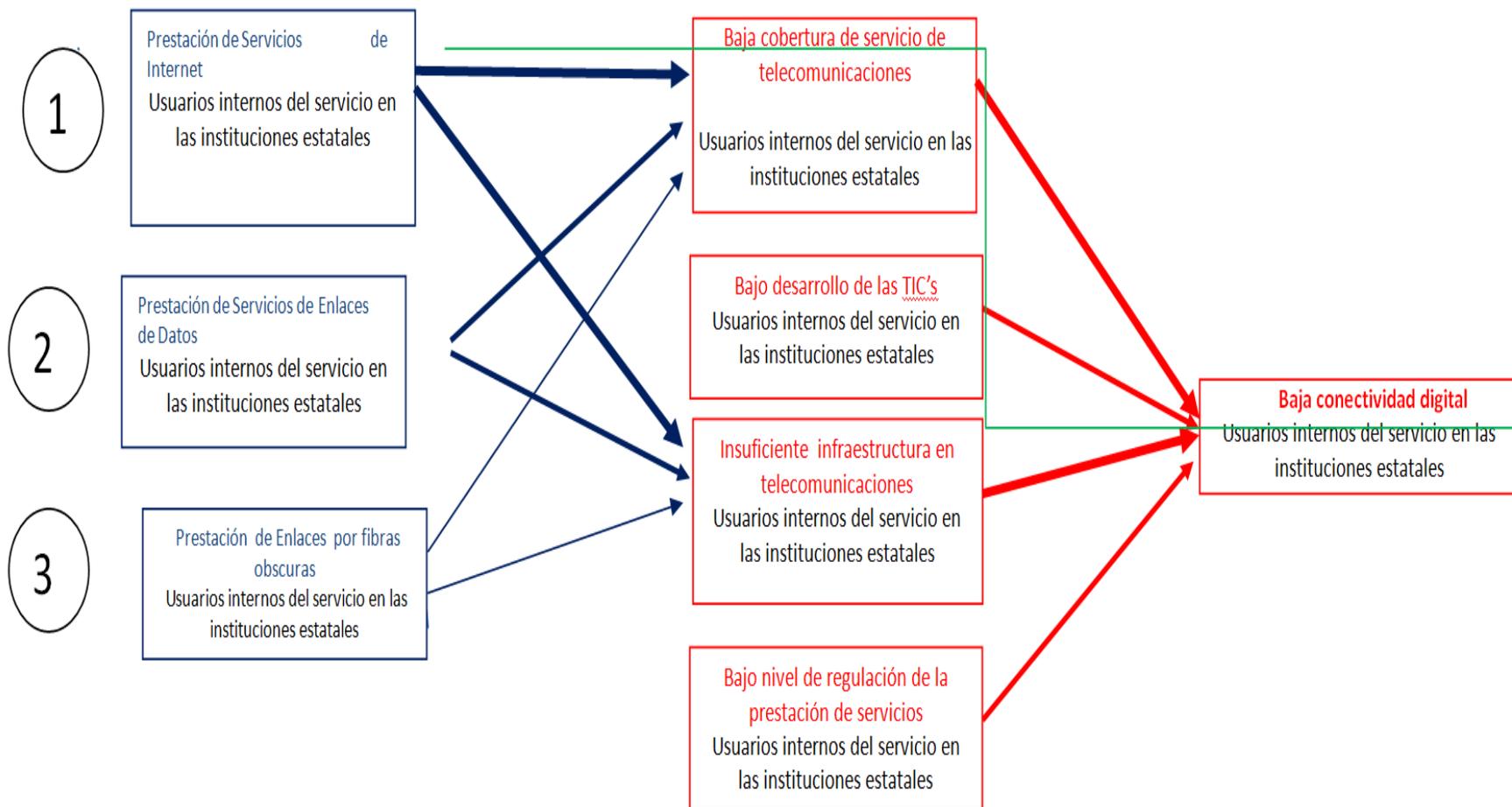
Las cajas rojas representan los factores causales y las flechas representan la relación de causa-efecto y su dirección correspondiente.

El grosor de las flechas denota la mayor o menor fuerza explicativa.

De esa cuenta es que se definen tres caminos casuales críticos

CAMINOS CAUSALES CRITICOS

IDENTIFICACION DE CAMINOS CAUSALES CRITICOS



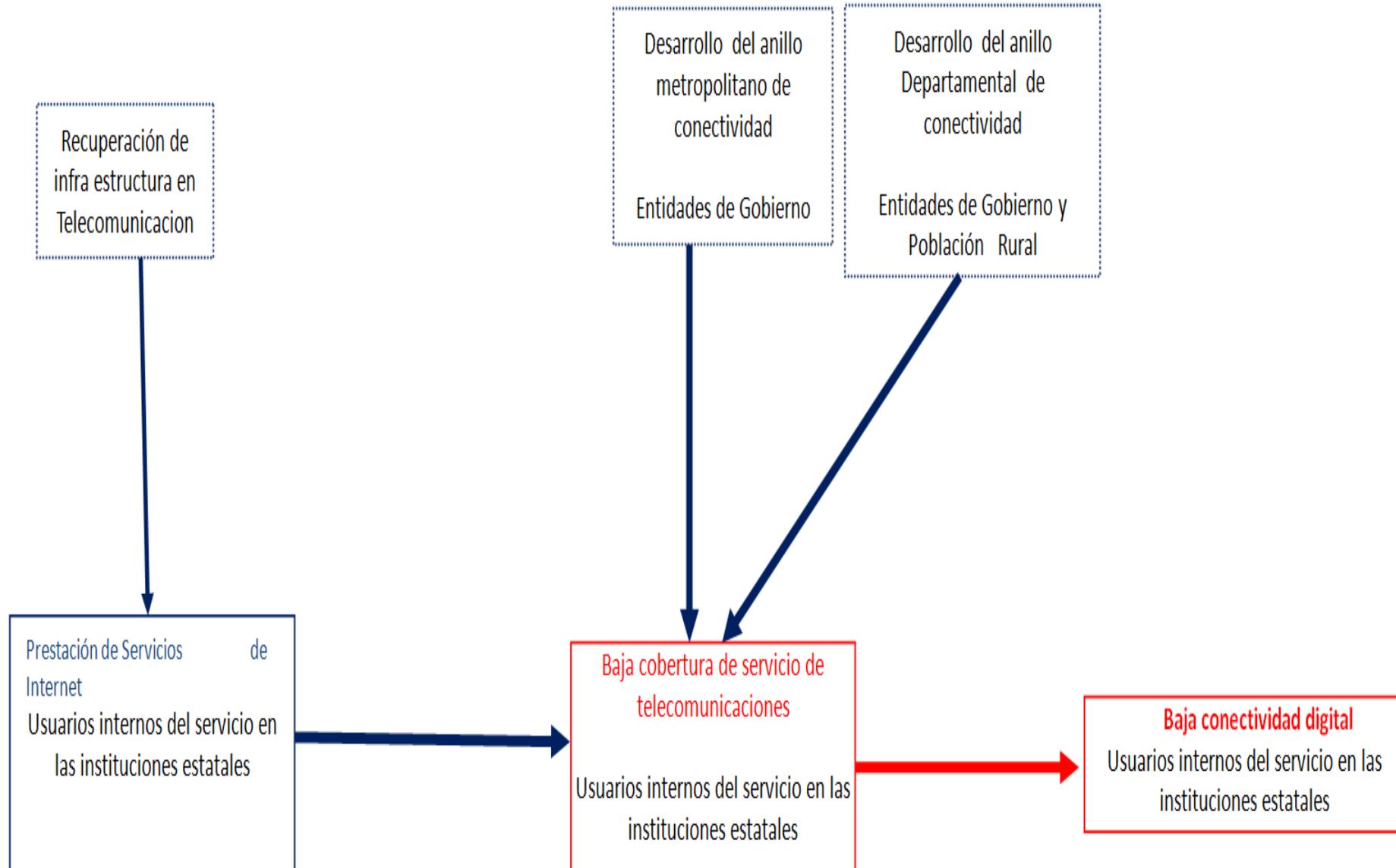
8. MODELO PRESCRIPTIVO

Se procedió a identificar las intervenciones más eficientes por medio de las cuales La Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL- puede desarrollar para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos.

La intervención es el conjunto de bienes y servicios, que permitan ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

Se especificó claramente el “Qué” y el “Quiénes” de cada intervención.

MODELO PRESCRIPTIVO



9. EVIDENCIA

BUSQUEDA Y SISTEMATIZACION DE EVIDENCIAS (MODELO EXPLICATIVO)	DPSE08
--	---------------

No.	Nombre del Documento	Tipo de documento				Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros		Otros. Especifique	Municipal	Departamental	Nacional		Internacional
1	Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016			X							X	Baja cobertura servicios de telecomunicaciones Bajo desarrollo de las TICs Insuficiente cobertura en telecomunicaciones y Baja conectividad DIGITAL.
2	Costos de servicios de Internet por medio de fibra óptica aplicable a una empresa privada			X		José Luis Yos García, Marzo 2010					X	Precios de acceso a Internet, Desarrollo de sistemas de costos de internet Costos de servicio de distribución de internet por medio de fibra óptica
3	Modelos de colaboración Pública Privada en el despliegue de nuevas redes de Acceso			X		Jesús Izal, 4 de Julio de 2017					x	"Modelos de colaboración público privada" y aporte a la reducción de la brecha digital.
4	Diagnóstico y propuesta en infraestructura de Telecomunicaciones			X		Centro de Estudios Económicos Nacionales (CIEN). 2015				x		Baja cobertura en telecomunicaciones y Bajo desarrollo de las TICs.

5	Asociación público-privada como instrumento para fortalecer los objetivos del proyecto Mesoamérica			X			Jenifer Alvarado (CEPAL) 28Y29 de Marzo de 2017			X	Asociaciones Publico Privadas para la provisión de infraestructura y sus bienes y servicios asociados a países de Mesoamérica
6	El papel de las multinacionales en Guatemala a raíz de los acuerdos de paz			X			Beatriz Plaza Escriba (Observatorio de multinacionales en América Latina, OMAL) 28 de Julio de 2014			X	Evidencia del Bajo Nivel en la Prestación de Servicio, específicamente en lo relacionado a la regulación que beneficia a empresas transnacionales
7	Reducción de la Brecha Digital en Guatemala	X				Publicación	2018			X	Bajo Desarrollo de las TICS y baja cobertura de servicio en las telecomunicaciones
8	Índice de Desarrollo Humano	X				Publicación				X	El Índice de Desarrollo Humano (IDH) Entre 2000 y 2006, mejoró a una tasa anual promedio de 2.3%. Posteriormente, el crecimiento se hizo más lento y se avanzó únicamente a un poco menos de 0.3% anual, entre 2006 y 2014.
9	Diagnostico y propuesta en infraestructura de Telecomunicaciones					Documento para discusión	Guillermo Diaz-Beneke, Año 2015				Aspectos como: Acceso a Internet, cobertura de telefonía fija y precios. Regulación y la Legislación deben ser mejoradas para garantizar la Competitividad.
10	Los Medios Digitales: Guatemala			X		Documento informe	OPEN SOCIETY FOUNDATIONS, 2013			X	Baja cobertura en telecomunicaciones y Bajo desarrollo de las TICS.
11	Competencia y regulación en las telecomunicaciones: el caso de Guatemala			X		Documento Estudio	CEPAL. 2007			X	Bajo nivel de regulación de servicios.

10. ANALISIS DE ACTORES

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Junta Directiva GUATEL	2	1	1	1	técnicos	Desarrollar las instrucciones de orientación general	Nacional
2	Gerente GUATEL	2	1	1	1	técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles de planificación	Nacional
3	Organismo Ejecutivo	1	1	1	1	técnicos	Brinda apoyo por medio del plan de gobierno	Nacional
4	Ministerio de Comunicaciones	2	1	1	1	técnicos	Brinda apoyo por medio del plan de gobierno	Nacional
5	Personal pleno de Guatel	2	1	0	1	técnicos	Desarrollo de apoyo técnico, comercial, administrativo	nacional
6	Empresas que compiten en el mercado de las Telecomunicaciones	-1	-1	-1	-1	financieros	Presta servicios de telecomunicaciones a las instituciones del estado	Nacional

11. FORMULACION DE RESULTADO

				DPSE-12
¿QUE?				
Naturaleza del cambio: Situación que se desea cambiar en el estado actual del problema.			INCREMENTO DE LA CONECTIVIDAD DIGITAL POR MEDIO DE FIBRA ÓPTICA	
¿QUIÉNES?				
Población específica afectada por la situación que se desea transformar, incluyendo lugar de ubicación geográfica. De acuerdo a la población objetivo.			INSTITUCIONES DEL ESTADO	
¿CUÁL ES EL CAMBIO?				
Transición de un estado a otro en el estado actual del problema. (Incrementar, disminuir, mantener)			INCREMENTO DE LA CONECTIVIDAD DIGITAL EN INSTITUCIONES DEL ESTADO	
¿EN QUE MAGNITUD Y TIEMPO?				
Magnitud del cambio y período de tiempo en el que se espera alcanzarlo (Con datos absolutos y relativos, medida en tiempo; Años, Meses)			INCREMENTO DE PENETRACION DE 72% RESPECTO A LA COBERTRUA ACTUAL PARA EL PERIODO 2019-2024	
TEMPORALIDAD	QUE	EN QUIENES	CUAL ES EL CAMBIO QUE SE ESPERA EN LA POBLACIÓN ELEGIBLE	MAGNITUD
2024	Servicio de internet	Instituciones del estado	Incrementar la conectividad digital	72%
Formulación del Resultado:	<i>Para el 2024, incremento de acceso a internet por medio de fibra óptica en instituciones del estado 72% sobre la cobertura de 2018, para beneficio de las instituciones del estado.</i>			
Formulación línea de base				
Año	Meta Física (datos absolutos)	Unidad de medida	Indicador (datos absolutos o relativos)	
2020	25,000	Megabits/segundo	25% de crecimiento respecto de penetración	
2019	20,000	Megabits/segundo	67% de crecimiento respecto de penetración	
2018	11,942	Megabits/segundo	26.5% de penetración	

12. MARCO ESTRATEGICO

MISIÓN

Desarrollar e implementar servicios de telecomunicaciones en todo el país, a toda persona jurídica e individual, con énfasis en las instituciones del sector público gubernamental y en las entidades autónomas, semiautónomas y descentralizadas, brindándoles todos los servicios de telecomunicaciones existentes, con calidad y bajo costo.

VISIÓN

GUATEL, como entidad descentralizada del Gobierno de la República, tiene como visión: Llegar a ser la Institución líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones a las entidades del Estado y modelo de la administración pública en telecomunicaciones, reconocida a nivel nacional e internacional; propiciando una mejora de la economía y calidad de vida a la población en general mediante la implementación y desarrollo de servicios nacionales e internacionales en toda la república.

PRINCIPOS:

- **Honradez:** Administrar de manera transparente y de acuerdo a las normas y leyes de los entes rectores del gasto público, los ingresos provenientes por los servicios que presta.
- **Eficiencia:** Utilizar de la mejor manera y aprovechar al máximo los recursos disponibles en nuestra empresa, en el proceso de prestación de los servicios de telecomunicaciones hacia nuestros usuarios.
- **Responsabilidad social:** Llevar el servicio a comunidades menos favorecidas del país, aplicando una política de subsidios.
- **Compromiso:** Todo colaborador de la empresa, ésta entendido y comprometido de la importancia de entregar el máximo de sus capacidades en la consecución de nuestros fines y objetivos.

13. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENEZAS

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ser institución autónoma, descentralizada</i> ➤ <i>Facilidad legal para prestación de servicios con Entidades de Gobierno en base a un contrato interinstitucional de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado</i> ➤ <i>Código de operador internacional.</i> ➤ <i>Cobertura de fibra óptica en área metropolitana.</i> ➤ <i>Exenciones fiscales y municipales (Art. 32, Decreto 14-71, Ley orgánica de GUATEL).</i> ➤ <i>Fundamentos Legales de constitución.</i> ➤ <i>El estado es garante de todos los compromisos de GUATEL</i> ➤ <i>Interconexión con los principales operadores de telefonía en Guatemala</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Establecer alianzas público – privadas para la prestación de servicios</i> ➤ <i>Prestar servicios de Internet y Enlaces de Datos.</i> ➤ <i>Diversificación de servicios de Telecomunicaciones.</i> ➤ <i>Donaciones y cooperación interinstitucional.</i> ➤ <i>Coadyuvar al cumplimiento del gobierno en convenios suscritos a nivel internacional. (Objetivos del Milenio).</i> ➤ <i>Fortalecimiento de la imagen institucional</i> ➤ <i>Crecimiento y desarrollo de Gobierno Electrónico respecto a conectividad.</i> ➤ <i>Agenciarse de frecuencias radioeléctricas reservadas al estado, para su explotación en servicios inalámbricos fijos y móviles.</i> ➤ <i>Capacidad de subcontratación de equipos y recursos de redes de telecomunicaciones.</i> ➤ <i>Ampliar la cobertura en cuanto a conectividad interinstitucional.</i>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Deficiente capacidad financiera</i> ➤ <i>Baja cobertura para la prestación de servicios.</i> ➤ <i>Equipos en obsolescencia.</i> ➤ <i>Insuficiente recurso humano, materiales, equipo y capacitaciones para poder brindar un mejor servicio a los clientes.</i> ➤ <i>No puede ofrecer líneas telefónicas fijas y móviles.</i> ➤ <i>Baja captación de ingresos.</i> ➤ <i>Manual Administrativos desactualizados (2007).</i> ➤ <i>Comunicación interna deficiente</i> ➤ <i>Poca o ninguna gestión sobre instalaciones de servicios y/o fallas.</i> ➤ <i>Dificultad para renovar o actualizar la tecnología usada por la institución.</i> ➤ <i>No contar con servicio de telefonía móvil.</i> ➤ <i>No contar con instalaciones propias para oficinas y bodega</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dependencia de proveedores de infraestructura y equipo para prestar servicios en nombre de GUATEL.</i> ➤ <i>Participar en desigualdad de condiciones en un mercado de libre competencia.</i> ➤ <i>Otros oferentes de servicios de telecomunicaciones.</i> ➤ <i>Techo Bajo de presupuesto</i>

14. PLAN OPERATIVO MULTIANUAL
Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones
GUATEL

Con el objetivo de cumplir con el mandato encomendado a la empresa, lograr su misión, alcanzar su visión y con base a los productos y servicios que GUATEL presta se propone minimizar los efectos de los problemas detectados en el Plan Estratégico a través del siguiente Plan Operativo Multianual 2020-2024.

PRODUCTOS DE GUATEL:

GUATEL de acuerdo a su mandato es la entidad del Estado responsable de prestar servicios de telecomunicaciones y, para efectos de mejor entendimiento de nuestros servicios definiremos primero el término de “Telecomunicaciones” de la siguiente manera: Telecomunicación: “Toda transmisión, emisión o recepción a distancia de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos GUATEL comercializa, vende y entrega los siguientes productos a su mercado objetivo.

Población beneficiada con servicios de internet: Internet un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP lo cual garantiza que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. Un enlace al internet es un enlace de datos que conecta a la red de internet.

Población con enlace de datos: Consiste en la conexión física entre dos puntos distantes a través de un medio como lo puede ser la fibra óptica, cable eléctrico o un medio inalámbrico, para transmitir datos e información digital. Adicionalmente en este producto se incluyen tres subproductos,

Población beneficiada con enlace de datos convencional, por fibra óptica oscura y satelital VSAT. Consiste en los enlaces de datos como se describió inicialmente, en las modalidades fibra óptica activa (incluyendo los emisores ópticos y equipo de gestión), solamente el hilo de fibra (fibra óptica oscura) y los enlaces por medio inalámbrico (por radio terrestre o por satélite VSAT).

Arrendamiento y venta de sistemas de Video-Vigilancia y todo equipo para ser utilizado dentro del concepto de "Tecnologías de la Información y Comunicación TIC`s". Consiste en arrendamiento o venta de equipos para telecomunicaciones en general incluyendo cámaras de Video-Vigilancia. Los equipos son muy solicitados por las instituciones del Estado.

PLANIFICACIÓN MULTI ANUAL

PLANIFICACION MULTI ANUAL 2019-2023										
Progra ma	Objeti vo operati vo	Produc to	Subproductos	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta	Indicador es
				2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Programa de ampliación y mejora de la conectividad de las telecomunicaciones para entidades del Estado	Ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones a las oficinas centrales de ministerios y sus unidades ejecutoras.	Minutos de comunicación por medio de telefonía Fija y telefonía IP entregados a la población	Minutos de comunicación de telefonía fija	50Min	100Min	150Min	200Min	250Min	250Min	Reportes cuatrimestrales de instalaciones GUATEL.
			Minutos de comunicación de telefonía IP	50Min	100Min	150Min	200Min	250Min	250Min	
		Servicio de acceso a internet entregado a entidades del Estado por medio de enlaces de micro onda	Megabits por segundo de acceso a internet entregados a entidades del Estado por medio de enlaces de micro onda	120Mbps	126Mbps	132Mbps	138Mbps	144Mbps	144Mbps	
			Megabits por segundo de acceso a internet entregados a entidades del Estado por medio de enlaces de fibra óptica	20,000Mbps	25,000Mbps	27,500Mbps	30,250Mbps	33,275Mbps	36,602Mbps	
		Servicios de Enlaces de datos entregados a entidades del Estado por segundo y arrendamiento y/o venta de equipos de telecomunicaciones	Megabits por segundo de enlaces de datos por medio de micro onda entregados a entidades del Estado.	126Mbps	132Mbps	138Mbps	144Mbps	151Mbps	151Mbps	
			Megabits por segundo de enlaces de datos por medio de fibra óptica entregados a entidades del Estado.	5,300Mbps	5,565Mbps	5,843Mbps	6,135Mbps	6,441Mbps	6,441Mbps	

			<i>Kilometro lineal de Enlaces de datos por medio de fibras oscuras entregados a entidades del Estado.</i>	2,530Km s	2,783Km s	3,062Km s	3,367Km s	3,704Km s	4,074Km s	
			<i>Megabits por segundo de enlaces de datos via satelital (VSAT) entregados a entidades del Estado.</i>	100Mbps	105Mbps	110Mbps	115Mbps	120Mbps	120Mbps	
			<i>Arrendamiento de Infra estructura y/o equipo de telecomunicaciones</i>	500	500	500	500	500	500	
			<i>Venta de Equipos de telecomunicaciones</i>	1	1	1	1	1	1	

INDICADOR DE RESULTADO

El indicador principal que utilizará GUATEL para medir el grado de avance en cuanto a la consecución de las metas, será:

Porcentaje de penetración de conectividad (PPC), el cual matemáticamente lo definimos de la siguiente manera:

Cantidad de Megabit por segundo instalado (CMbpsI) / Cantidad de Megabit por segundo considerado como meta (CMbpsM) * 100, en el momento de evaluación, o abreviado en siglas:

$$PPC = (CMbpsI / CMbpsM) * 100$$

15. PLAN OPERATIVO ANUAL

Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones

Con el fin de dar validez al contenido del plan estratégico institucional de GUATEL y alcanzar el presente Plan Operativo Anual 2020 se hace mención el marco estratégico institucional.

Programas de Desarrollo de GUATEL:

Se planifica poner en marcha tres programas, estos son:

1. Programa de ampliación y mejora de la conectividad de las telecomunicaciones para entidades del Estado.

Se desarrollara incrementando la comercialización de los principales productos de GUATEL hacia las entidades del Estado:

a. Servicios de telecomunicaciones:

- i. **Internet:** personas jurídicas o individuales beneficiadas con servicios de acceso a internet.
- ii. **Enlace de datos:** personas jurídica e individual beneficiadas con enlace de datos.
- iii. **Arrendamiento de Infra estructura y/o equipo de telecomunicaciones:** Personas Jurídicas e individuales

PLAN OPERATIVO ANUAL 2020

Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones

Programa (11)	Objetivo operativo	Producto	Subproductos	Meta
				2020
Programa de ampliación y mejora de la conectividad de las telecomunicaciones para entidades del Estado	Ampliar la cobertura de servicios de telecomunicaciones a las oficinas centrales de ministerios y sus unidades ejecutoras.	Minutos de comunicación por medio de telefonía Fija y telefonía IP entregados a la población	<i>Minutos de comunicación de telefonía fija</i>	100 Min
			<i>Minutos de comunicación de telefonía IP</i>	100 Min
		Servicio de acceso a internet entregado a entidades del Estado en Megabits por segundo	<i>Megabits por segundo de acceso a internet entregados a entidades del Estado por medio de enlaces de micro onda</i>	240 Mbps
			<i>Megabits por segundo de acceso a internet entregados a entidades del Estado por medio de enlaces de fibra óptica</i>	28,992Mbps
		Servicios de Enlaces de datos entregados a entidades del Estado en Megabits por segundo y arrendamiento y/o venta de equipos de telecomunicaciones	<i>Megabits por segundo de enlaces de datos por medio de fibra óptica entregados a entidades del Estado.</i>	10,786Mbps
			<i>Kilometro lineal de Enlaces de datos por medio de fibras oscuras entregados a entidades del Estado.</i>	1,836Kms
			<i>Arrendamiento de Infra estructura y/o equipo de telecomunicaciones</i>	36
			<i>Venta de Equipos de telecomunicaciones</i>	1