

PLAN OPERATIVO ANUAL -POA- 2022

Guatemala, Febrero 2022



INDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	1
1. Análisis de Mandatos	3
1.1 Marco Jurídico	3
1.2 Funciones principales	3
1.3 Estructura organizativa	4
2. Vinculación institucional con las políticas de Estado	7
2.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032.....	7
2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible	8
2.3 Política General de Gobierno.....	8
2.4 Contribución institucional con las Metas Estratégicas de Desarrollo de Estado	9
3. Políticas Públicas vigentes.....	10
4. Población.....	12
4.1 Población General	13
4.2 Población Objetivo	14
4.3 Población Elegible	14
5. Marco Estratégico Institucional	16
5.1 Visión	17
5.2 Misión	17
5.3 Valores institucionales	17
5.4 Macroproceso y Procesos institucionales.....	18
5.4.1 Macroproceso.....	19
5.4.2 Procesos Institucionales.....	20
5.5 Objetivo Estratégico Institucional.....	23
6. Planificación y Presupuesto Institucional	23
6.1 Estructura presupuestaria.....	23
6.2 Resultado, productos y subproductos.....	24
6.2.1.Fortalecimiento de Instituciones Públicas a través de asesorías administrativas...	27
6.2.2. Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de administración pública.....	28

6.2.3. Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión territorial.....	28
6.2.4. Formación y capacitación del recurso humano para el fortalecimiento institucional.....	28
6.2.5. Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrados en Administración Pública.....	29
6.2.6. Instituciones públicas y organizaciones atendidas en materia de Gobierno y Gestión Pública.....	29
6.2.7. Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos	30
6.2.8. Dirección y Coordinación	30
6.2.9. Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos	30
6.3 Centro de Costo.....	30
6.4 Techos presupuestarios y su distribución	31
6.4.1. Techos presupuestarios y su distribución, según productos institucionales	31
6.5 Estrategia de Seguimiento y Evaluación.....	32
7. Instrumentos de Planificación Operativa Anual -POA- 2022	35
7.1 Matriz de planificación anual y cuatrimestral de productos y subproductos (SPPD-14)	36
7.2 Matriz de programación mensual del producto- subproducto, acciones e insumos (DPSE-15).....	37
7.3 Matriz de seguimiento a nivel anual del POA (DPSE-16).....	38

PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, según el artículo 5 de su Ley Orgánica, es el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y las dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios al Sector Público y a la sociedad general.

En cumplimiento a lo que establece el artículo 24 del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 540-2013, los Lineamientos Generales de Política 2020-2024, se presenta el Plan Operativo Anual 2022 del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- en el marco de la reprogramación, el cual fue formulado durante el mes de abril del 2021 y ajustado a los techos presupuestarios asignados por el Ministerio de Finanzas Públicas. Cabe resaltar que, para el ejercicio fiscal 2022 el POA asciende a veinte millones de quetzales (Q20,000,000.00).

En el referido Plan, se plasman los retos y desafíos institucionales del INAP, basados en la implementación del nuevo modelo de atención a las Instituciones del Sector Público, el cual tiene como objetivo central, el fortalecimiento de la rectoría sectorial, la articulación y coordinación interinstitucional; así como, el fortalecimiento de la gestión institucional con base a la sistematización y automatización de los procesos sustantivos y, la desconcentración de los servicios de las instituciones públicas, tomando como base la Gestión por Resultados como el mecanismo fundamental para la generación de valor público. Todo lo anterior, buscará beneficiar a la población al contar con la prestación de servicios eficientes, eficaces, simplificados, es decir, con valor público.

Asimismo, el Plan Operativo Anual -POA- 2022 del INAP, prioriza dentro de las diferentes intervenciones técnicas, acciones encaminadas a dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2021-2025, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles -ODS-, el Plan Nacional de desarrollo Katún 2032, y la Política General de Gobierno 2020-2024.

Por último, el presente documento, está conformado por seis capítulos que incluyen el análisis de mandatos legales; la vinculación institucional con las políticas de estado; las políticas públicas vigentes; la población objetivo a atender en el presente ejercicio fiscal; el marco estratégico institucional; la planificación y presupuesto institucional; los instrumentos de planificación operativa anual 2022, que incluyen las metas de los productos, subproductos, indicadores, acciones, insumos y costos, con su respectiva programación física y financiera, mensual y

cuatrimestral; así como, el seguimiento y evaluación de las mismas, los reportes DTP de planificación, y finalmente los anexos.

1. Análisis de Mandatos

1.1 Marco Jurídico

De conformidad con su marco legal, el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- debe generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que sean eficientes y eficaces en la producción de sus bienes y en la prestación de sus servicios, destinados al sector público y a la sociedad en general. En este contexto, a continuación, se exponen los mandatos que fundamentan el accionar del INAP.

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Decreto No. 25-80 del Congreso de la República de Guatemala
- Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Acuerdo Gubernativo No. 28-2008
- Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala
- Ley General de Descentralización, Decreto Número 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala
- Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo 461-2002 y sus modificaciones Acuerdos 229-2003 y 241-2003.
- Normas para regular la aplicación de la Política que, en materia de Recursos Humanos se debe implementar en la Administración Pública. Acuerdo Gubernativo No. 185-2008.
- Acuerdo Gubernativo No. 81-2020
- Convenio de Asistencia Técnica en el Programa de Gerencia Pública, suscrito entre el INAP e ICAP
- Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-
- Otras disposiciones legales que le son aplicables.

1.2 Funciones principales

- Según la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, Decreto Número 25-80 de la República de Guatemala, el INAP como objetivo ser el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios

y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al Sector Público y a la sociedad en general.

El Instituto tienen como funciones generales, según el Artículo 6 de su Ley Orgánica, las siguientes:

1. Investigar los problemas que afectan a la organización y funcionamiento de la Administración Pública para fundamentar soluciones adecuadas a las mismas.
2. Definir Políticas de reforma o cambios administrativos para corto y mediano plazo.
3. Aportar las bases para la formulación de los planes de desarrollo administrativo del Sector Público.
4. Empezar acciones de desarrollo administrativo a nivel global, sectorial e institucional, dentro del Sector Público, para que los planes y programas gubernamentales se ejecuten con éxito.
5. Prestar la asistencia técnica que requieren las instituciones y dependencias públicas, en apoyo a la ejecución de acciones de desarrollo administrativo.
6. Definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos de Sector Público, especialmente en lo que concierne a su formación y capacitación.
7. Coordinar las acciones de desarrollo administrativo que se ejecuten dentro del Sector Público.
8. Difundir los avances científicos y tecnológicos en materia de Administración Pública.
9. Divulgar entre funcionarios y empleados gubernamentales, y en la opinión pública, del papel clave que juega la Administración Pública en el desarrollo del país.
10. Establecer y mantener relaciones de intercambio de información y cooperación técnica con entidades similares nacionales, de otros países y organismos internacionales.

1.3 Estructura organizativa

En el marco del cumplimiento de su mandato, el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, se ha reestructurado para brindar un mejor servicio a las Instituciones del Sector Público, por lo que, se aprobó el Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, mediante Acuerdo Gubernativo No. 277-2021, en el cual se establece la creación del Reglamento Orgánico Interno, el cual también fue aprobado por la Junta Directiva del INAP¹.

¹ De conformidad con lo que establece el Artículo 8, numeral 3, inciso c) del Decreto Número 25-80 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, la Junta Directiva tiene la facultad de aprobar a propuesta de la Gerencia, la estructura administrativa y funciones específicas del Instituto Nacional de Administración Pública.

La reestructura se realizó, para contar con un documento técnico que contenga la estructura administrativa y funciones de los órganos sustantivos, órganos administrativos, órganos de apoyo y de control interno, que permita impulsar un proceso permanente de desarrollo administrativo, mediante el cual se fortalezcan las capacidades institucionales, se mejore y modernice su organización y funcionamiento, se desarrolle el recurso humano en general y se creen condiciones favorables para que el sector público genere y ejecute con éxito los planes y programas gubernamentales.

A continuación, en la Figura 1, se presenta la estructura Orgánica del INAP.

2. Vinculación institucional con las políticas de Estado

La vinculación con los ejes de la Política General de Gobierno -PGG-, Plan Nacional de Desarrollo -PND- K'atun 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, se presentan a continuación.

2.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032

El *Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032* constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones; es decir, el ciclo de gestión del desarrollo (Segeplan, 2012: 4). Cabe resaltar que, el Plan Nacional fue aprobado mediante Punto Resolutivo 03-2014, por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-. En este contexto, en el siguiente Cuadro se muestra la vinculación del Plan con las acciones institucionales del INAP.

Cuadro 1
Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Eje	Objetivo	Prioridad	Meta	Resultado	Lineamiento
Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	Generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública, para poner al Estado en condiciones de conducir un proceso de desarrollo sostenible, con un enfoque de derechos en el marco de la gobernabilidad democrática.	1: Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo	2: En 2032 los funcionarios públicos cuentan con mayores capacidades, competencias y calidades idóneas para responder a los desafíos del desarrollo.	2.1. Coadyuva al Resultado 2.1 "Hacia el año 2020, el Organismo Ejecutivo ha diseñado e implementado una reforma a su servicio civil, que incluye pero no se limita a la mejora de la carrera administrativa, procesos competitivos y técnicos de ingreso y	b) Diseño e implementación de procesos sostenidos y sistemáticos de formación y capacitación de los servidores públicos. c) Diseño e implementación de un proceso de modernización y eficacia de los sistemas administrativos y financieros del Estado.

Eje	Objetivo	Prioridad	Meta	Resultado	Lineamiento
				ascenso, así como mecanismos de evaluación del desempeño asociados con incentivos.”	

2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.³ Su vigencia inicia desde el 1 de enero de 2016, los ODS son considerados compromisos de Estado. Guatemala los adoptó oficialmente, en la reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas en septiembre de 2015; es por ello por lo que, fue en el marco del Sistema de Consejo de Desarrollo -SISCODE-, donde se realizó un proceso de priorización de las metas para cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, el cual fue finalizado en el 2017, con la finalidad de facilitar el logro de estos en el país.

De acuerdo con sus competencias, el INAP se vincula principalmente al ODS 16: **Promover Sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.**

2.3 Política General de Gobierno

La Política General de Gobierno -PGG- 2020-2024, es el medio por el cual se operativiza la visión de país de la administración de Gobierno Central vigente; esta Política define y establece los lineamientos y acciones públicas estratégicas articulados que deben seguir las instituciones del sector público durante el referido periodo. Cabe resaltar que, la PGG está vinculada con las Prioridades Nacionales de Desarrollo y la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; ya que, todos buscan el desarrollo del país, para mejorar las condiciones de vida de la población. En este sentido, la Política General de Gobierno propone cinco pilares estratégicos; no obstante, el INAP por su mandato, le corresponde coadyuvar en el Pilar Estratégico 4 “Estado responsable. Transparente y efectivo.

³ Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Cuadro 2
Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Pilar	Meta PGG	Objetivo Sectorial	Acción Estratégica
Estado responsable, transparente y efectivo: Procura administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de la ciudadanía.	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa E-government	4.4.2.2 Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto. • Promover la incorporación y participación activa de la sociedad, academia y sector productivo en las actividades de desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. (identidad digital). • Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.
Estado responsable, transparente y efectivo: Procura administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de la ciudadanía.	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública	4.4.2.3 Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal. (PÁGINA 70)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública. • Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local). • Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las instituciones públicas, a través de la descentralización.

2.4 Contribución institucional con las Metas Estratégicas de Desarrollo de Estado

En Guatemala, “Las metas estratégicas de desarrollo (MED) son el medio para implementar el Plan K’atun y los ODS priorizados de forma efectiva y simple; de esta manera, permiten orientar con eficiencia a las instituciones y a las organizaciones en la gestión. Los indicadores de las MED constituirán el medio para medir y dar seguimiento a las metas establecidas en el Plan K’atun y los ODS, por lo que deben ser ... los mismos indicadores” (Segeplan, 2018: 24). Se identificaron y definieron 16 MED, las cuales fueron agrupadas en 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo, que buscan la focalización y optimización de recursos y esfuerzos del estado de Guatemala hacia el desarrollo del país.

En este contexto, el INAP según su quehacer institucional, está vinculado la **MED 12 “Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles”**.

3. Políticas Públicas vigentes

El Instituto Nacional de Administración Pública, según su mandato legal y su quehacer institucional, tiene vinculación con algunas de las Políticas Públicas vigentes del país.

A continuación, se presentan las Políticas Públicas vigentes, a las que se contribuye y coadyuva por parte de INAP.

Cuadro 3
Análisis de Vinculación a Políticas Públicas vigentes
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Nombre de la Política Pública	OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Vinculación Institucional con la Política
Política General de Gobierno 2020-2024	En cuatro años, Guatemala debe experimentar una transformación en la forma como el Estado responde a las necesidades de la población, logrando una mejora sustancial en los indicadores de la gestión pública. El pilar 4 de la PGG describe un Estado Responsable, Transparente y Efectivo, pretende administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de los ciudadanos.	<p>El nuevo modelo de atención del INAP, desde su competencia, tiene como objetivo central el fortalecimiento de la rectoría sectorial, la articulación y coordinación interinstitucional; así como, el fortalecimiento de la gestión institucional con base a la sistematización y automatización de los procesos sustantivos y, la desconcentración de los servicios de las instituciones públicas, tomando como base la Gestión por Resultados como el mecanismo fundamental para la generación de valor público.</p> <p>Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de Administración Pública, Gobiernos Municipales, Gobernaciones y Consejos de Desarrollo para mejorar la responsabilidad, transparencia y efectividad.</p>
Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032	Construir una Sociedad del Conocimiento que nos permita una nación con capacidad productiva, sostenible y competitiva, tanto en el orden nacional como regional e internacional, a través del desarrollo de la ciencia y tecnología que, desde todos los estratos, sectores y disciplinas, permita el paso a mejores condiciones de vida para los ciudadanos, de manera sustentable.	<p>Gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asesorados en materia de desarrollo de la ciencia y tecnología para mejorar la gestión pública.</p> <p>Funcionarios y servidores públicos atendidos en estudios superiores en administración pública para crear una sociedad del conocimiento.</p>



Nombre de la Política Pública	OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Vinculación Institucional con la Política
<p>Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo. Desde el 2006</p>	<p>Contribuir a que los y las guatemaltecas eleven sosteniblemente su nivel de vida, a través de la democratización del Estado y la sociedad, mediante la gestión territorial descentralizada, como un medio para contribuir a la reducción de la pobreza por la vía del desarrollo económico local participativo e inclusivo, en la búsqueda del bien común.</p>	<p>Instituciones públicas, gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asistidos en gestión territorial descentralizada para mejorar la gestión pública.</p>
<p>Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022</p>	<p>Establecer el marco regulatorio que norme la apertura de los datos públicos para mejorar los niveles de Transparencia, Rendición de cuentas, Combate a la corrupción y promover el desarrollo inclusivo en la República de Guatemala.</p>	<p>Instituciones públicas del gobierno central y departamentales asesoradas en la elaboración de manuales e instrumentos administrativos para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción, a través de la apertura de datos públicos.</p> <p>Instituciones públicas y organizaciones de sociedad civil atendidas en materia de gestión pública para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción a través de la apertura de datos públicos.</p>
<p>Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres - PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO -2008-2023</p>	<p>Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural</p>	<p>El nuevo modelo de atención observará lo pertinente a la aplicación de criterios de enfoque de género, equidad e igualdad.</p> <p>Las Direcciones y/o Unidades con la competencia en las áreas correspondientes, observarán las acciones a desarrollar para incluir dentro de su planificación 2022 lo establecido en la -PNPDIM-.</p> <p>La Unidad de Recursos Humanos, observará lo establecido en el Eje 9. Equidad laboral, en el proceso de reestructura.</p> <p>La Unidad de Comunicación Social incluirá dentro de sus acciones de comunicación interna y externa, campañas de sensibilización sobre la eliminación de la violencia contra la mujer, nuevas masculinidades y en apoyo a la Unidad de Recursos Humanos desarrollarán actividades de capacitación que se consideren oportunas</p>

4. Población

El INAP como órgano técnico de la Administración y dando cumplimiento a su mandato institucional, ha diseñado un Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional para hacer más eficiente y eficaz la gestión institucional de las Instituciones del Sector Público a las que atiende para que generen valor público, a través de los servicios que presta a la población guatemalteca en general.

Para el periodo que comprende el PEI, el INAP trabajará en tres líneas: a) El fortalecimiento de la Rectoría Sectorial, es decir, se fortalecerá la capacidad de los entes rectores para direccionar estratégicamente el sector, para lograr los mayores niveles de articulación y coordinación de la Instituciones en torno a objetivos sectoriales, para establecer normas, políticas y procedimientos que regulen y ordenen el funcionamiento del sector, para lograr una adecuada gobernanza en la toma de decisiones y, para implementar y aplicar mecanismo de monitoreo y evaluación que garanticen el logro de los objetivos sectoriales. b) El fortalecimiento de la Gestión Institucional, es decir, el fortalecimiento de la capacidad de las Instituciones del Sector Público para que realicen su función en forma tal que, se asegure el logro de los resultados plasmados en sus Planes Estratégicos, lo cual implica necesariamente el fortalecimiento integral de las Instituciones en sus niveles de direccionamiento estratégico, de coordinación táctica de los procesos sustantivos y, de la prestación operativa y desconcentrada de los servicios; así como, de la gestión adecuada de las Unidades Administrativas de Apoyo en el marco de la gestión por resultados. Y, c) Contra demandas puntuales realizadas por las Instituciones del Sector Público.

La unidad de medida sujeta a análisis y con la que se establecerán las mediciones del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación del INAP, se establece a la **“Institución”**, la cual en un artículo publicado por Etudier (2017) establece que una Institución Pública es aquella que se rige por el derecho público y que se distingue del derecho privado. También Solano (2014) menciona que una Institución Pública es la organización que desempeña una acción de interés público y forma parte del gobierno nacional. En ese contexto, el Ministerio de Finanzas Públicas (2018) dentro del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco define una Institución Pública como, un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación, dicho clasificador es base para las demás Instituciones del sector público.

4.1 Población General

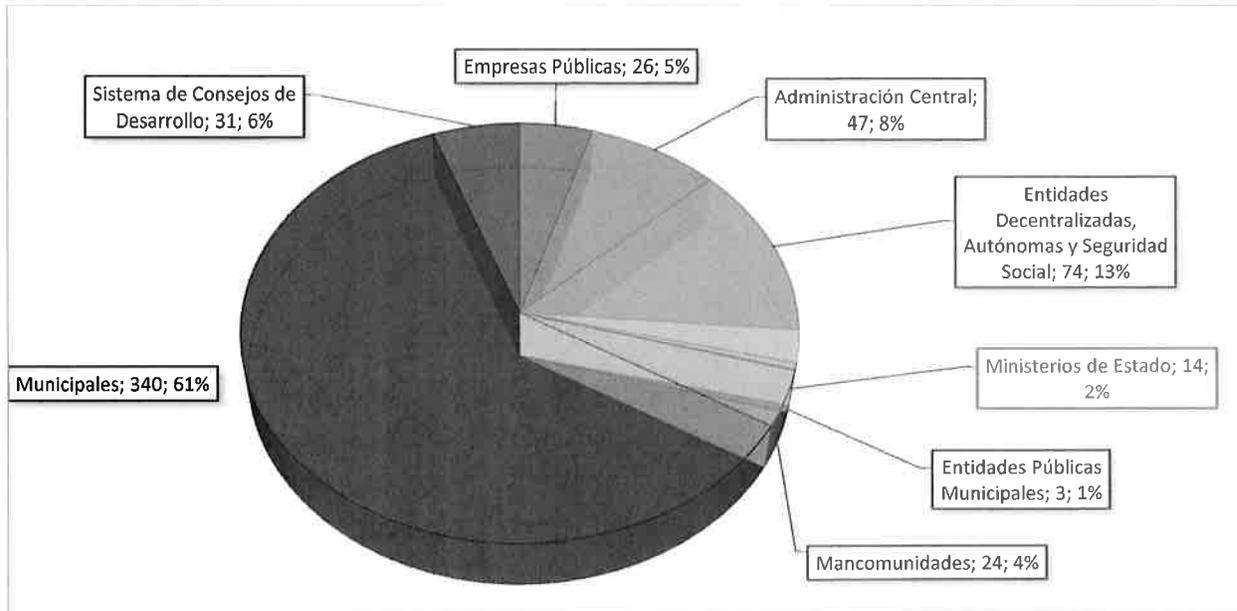
En función de lo anterior, para el INAP, la población general se conforma por todas las Instituciones Públicas del Sector Público, cuantificando 559; siendo sobre esta base que se calculan los resultados institucionales, éstas están conformadas por Empresas Públicas (26 Instituciones) y las Instituciones pertenecientes al Gobierno Central (533 Instituciones), en el siguiente cuadro se puede apreciar de forma agrupada. Es importante mencionar que, el 60.8% de la población general son Municipalidades.

Cuadro 4
Análisis de Población General
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Instituciones Públicas del Sector Público			Cantidad	Porcentaje (%)
Empresas Públicas			26	4.7%
Gobierno General	Gobierno Central	Administración Central	47	8.4%
		Entidades Descentralizadas, Autónomas y Seguridad Social	74	13.2%
		Ministerios de Estado	14	2.5%
	Gobiernos Locales	Entidades Públicas Municipales	3	0.5%
		Mancomunidades	24	4.3%
		Municipales	340	60.8%
		Sistema de Consejos de Desarrollo	31	5.5%
Total de Instituciones			559	100.0%

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, del Ministerio de Finanzas Públicas, Sexta Edición

Gráfico 1
Análisis de Población General
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, del Ministerio de Finanzas Públicas, Sexta Edición

4.2 Población Objetivo

La población objetivo es la población que puede ser sujeta a ser elegible para ser atendida por el INAP, en este caso se atenderán 550 Instituciones del Sector Público; de la distribución de la población general, se excluye al grupo de Instituciones del Sistema de Consejos de Desarrollo.

4.3 Población Elegible

La población elegible se cifra en 140 instituciones, como se aprecia en el Cuadro 5, las cuales se delimitaron de la población objetivo, en función de los sectores temáticos a atender, así como las que se pondrán a atender contra demanda puntual, según capacidad instalada del INAP. En este contexto, el INAP ha planificado atender diez sectores durante el periodo de vigencia del PEI, siendo los siguientes:

- ✓ Agua y Saneamiento
- ✓ Seguridad Alimentaria y Nutricional

- ✓ Educación
- ✓ Salud y Asistencia Social
- ✓ Agricultura y Ganadería
- ✓ Economía y Competitividad
- ✓ Ambiente y Recursos Naturales
- ✓ Energía y Minas
- ✓ Seguridad y Justicia
- ✓ Cultura y Deportes

Cuadro 5
Análisis de Población Elegible
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Año	Ministerios de Estado + Secretarías + Otras	Municipalidades	Demandas puntuales	Población Elegible	Acumulado
2022	5	5	4	14	14
2023	3	5	4	12	26
2024	3	5	4	12	38
2025	3	5	4	12	50
2026	3	5	4	12	62
2027	5	5	4	14	76
2028	5	5	4	14	90
2029	5	5	3	13	103
2030	5	5	3	13	116
2031	5	5	2	12	128
2032	5	5	2	12	140
	47	55	38	140	

En el caso del trabajo con enfoque sectorial, el proceso para determinar si es una Institución atendida, inicia con el proceso de investigación de los sectores, en los cuales no necesariamente deben incluirse todas las dependencias de una Institución, sino solamente las que cubren los procesos sustantivos que proveen los servicios necesarios a la población del propio sector⁴; en función a ello, se elegirán las Instituciones más importantes por sus

⁴ A medida de ejemplo, se puede señalar que en el sector de Seguridad Alimentaria y Nutricional a priori, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- cobra una gran relevancia con sus procesos sustantivos para resolver problemas de ese sector; sin embargo, cuando se analizan los procesos sustantivos del MAGA, se puede establecer que solo un proceso sustantivo incide directamente en el sector y es precisamente el que orienta el Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional -VISAN- que es parte del MAGA; por lo cual, al momento de ser el MAGA una Institución fortalecida en el sector, se entiende que el proceso a fortalecer es el proceso sustantivo que atiende VISAN y por ende para los resultados institucionales del INAP, una vez fortalecido dicho proceso sustantivo, se cuenta al MAGA como una institución atendida o fortalecida. Sin embargo, si se le analiza, el MAGA puede ser fortalecida en subsiguientes años en otros sectores, por ejemplo, cuando se analice el sector de Agua y Saneamiento, se deberá atender al Viceministerio de Desarrollo Económico

procesos sustantivos dentro del sector, consistiendo ese el criterio para la elección. En este sentido, aunque se atienda varias veces la Institución, en función de sus Unidades Administrativas, para los controles de seguimiento y evaluación durante el ejercicio fiscal de medición, se tomará en cuenta solamente una vez.

En concordancia con lo anterior, en el año 2024, se evaluarán los resultados inmediatos, se estima que deberían haberse fortalecido 38 Instituciones, conformadas por 15 Municipalidades y 23 Ministerios de Estado, Secretarías y otras entidades, que sumarían el 6.8% (7% aproximadamente) de los resultados esperados. En el año 2028, se evaluarían los resultados intermedios, estimando fortalecer a 90 Instituciones, conformadas por 35 Municipalidades y 55 Ministerios de Estado, Secretarías y otras entidades, conformando un 16.1%. Asimismo, el resultado final, se estaría evaluando al cierre del año 2032, estimando haber fortalecido 85 Instituciones de Estado, Secretarías y otras entidades, y 55 Municipalidades; siendo un total de 140 Instituciones del Sector Público que equivale al fortalecimiento del 25% de las Instituciones del Sector Público que habrán mejorado su desempeño institucional.

5. Marco Estratégico Institucional

En este apartado del documento, se expone la ruta de trabajo que delinearán estratégicamente la gestión institucional del INAP, tanto hacia lo interno como hacia lo externo. En este sentido, se describen la visión, misión y valores institucionales que han quedado plasmados en el PEI 2022-2032⁵; así como el macroproceso y procesos que se han definido por el equipo técnico del INAP, y su objetivo institucional.

Rural -VIDER-; dado que, dicha dependencia posee un proceso sustantivo fundamental para dicho sector, como es el aprovechamiento del recurso para fines de producción agrícola en sistemas de irrigación y el desarrollo de las cuencas con distintos sistemas de producción, agrícola y pecuaria, que afectan la disponibilidad de dicho recurso para el consumo humano. También se tomará en cuenta al MAGA, cuando se abarque el sector de Economía y Competitividad; dado que, uno de sus procesos sustantivos tiene que ver precisamente con el desarrollo de procesos productivos y cadenas rurales para la transformación de productos. En cualquiera de los casos el MAGA será una institución que se atenderá las veces que ocupe un papel preponderante dentro de los sectores y solo se considerará una vez como resultado institucional.

⁵ Es importante indicar que, el PEI 2022-2032 está en la fase final del proceso de aprobación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años, es decir, a partir del presente ejercicio fiscal.

5.1 Visión

Ser la institución referente de la innovación y la modernización de la gestión pública, consolidándonos como el ente rector, pilar del Estado que facilite y propicie que el sector público pueda responder a las necesidades de la población guatemalteca.

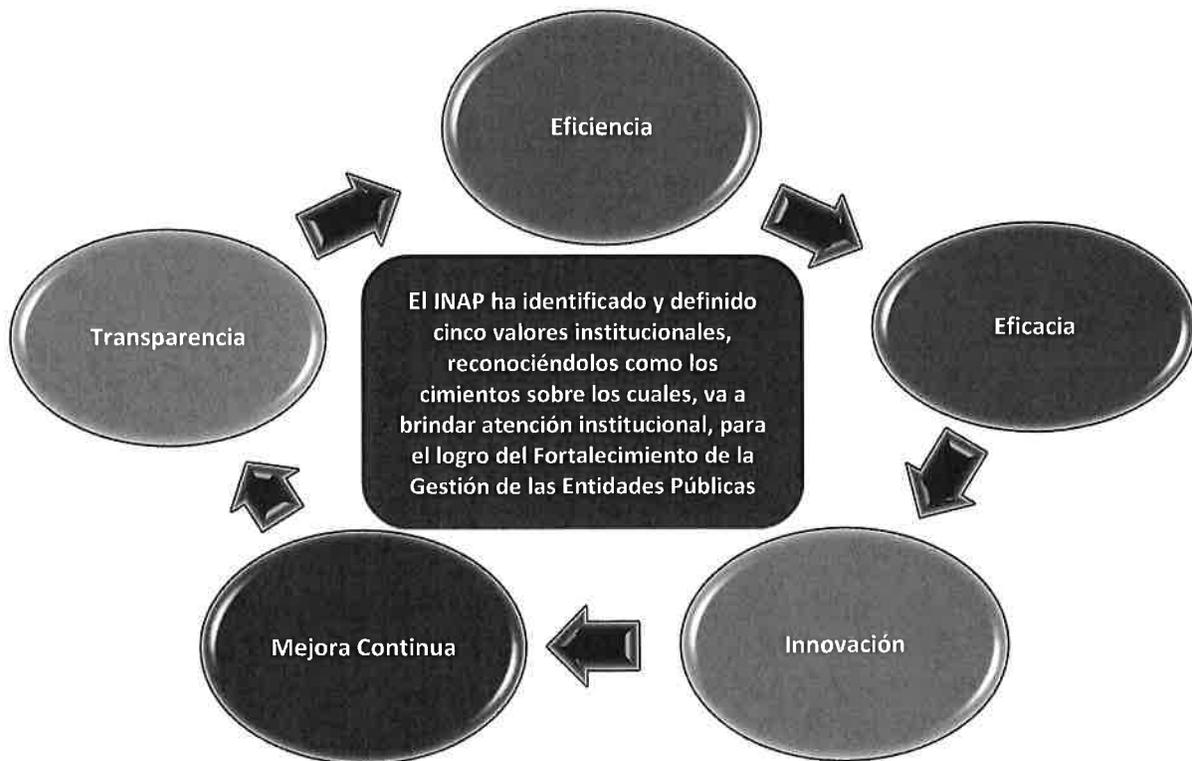
5.2 Misión

Innovar e implementar procesos de fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones públicas a través de la investigación, asistencia técnica, asesoría administrativa, formación, capacitación por competencias, con el fin primordial de garantizar el logro de los resultados sectoriales e institucionales que orienten la generación de valor público.

5.3 Valores institucionales

Los valores institucionales que se han definido por parte del INAP, representan para el Instituto las columnas sobre las cuales se cimenta el quehacer institucional de sus colaboradores para el logro de la visión y misión institucionales, y cumplimiento de su mandato.

Figura 2
Valores Institucionales
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



5.4 Macroproceso y Procesos institucionales

El Instituto Nacional de Administración Pública, como órgano técnico de la administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción, de bienes y prestaciones de servicios, destinados al sector Público y a la sociedad general; se encargará de la atención de la institucionalidad pública guatemalteca, cuyo resultado esperado es el fortalecimiento administrativo de las mismas.

Con base en lo anterior, se identifica el macroproceso, procesos y subprocesos, los cuales, con la definición del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de INAP, lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y Agenda Internacional 2030 en materia de fortalecimiento institucional, y el análisis realizado para la reestructura de INAP, se establecen como el mecanismo que permitirá dar solución a la problemática de la

burocracia en Guatemala.

La identificación del macroproceso se entiende como el conjunto de procesos institucionales que, por mandato legal y estrategia del Estado, le compete al INAP en su función de asistencia técnica a las instituciones; además, de reorientar su propio modelo de gestión. La definición de procesos requiere una visión horizontal de la organización; es decir, que las actividades se realizan desde que se entra en contacto con el usuario hasta que se finaliza la relación con el mismo.

Todos los procesos tienen algo en común: describen actividades cuyo resultado crea valor público para un usuario; sin embargo, no todos tienen la misma influencia en la actividad principal de la organización. Por ello es necesario clasificar los procesos para facilitar su identificación y ordenarlos.

5.4.1 Macroproceso

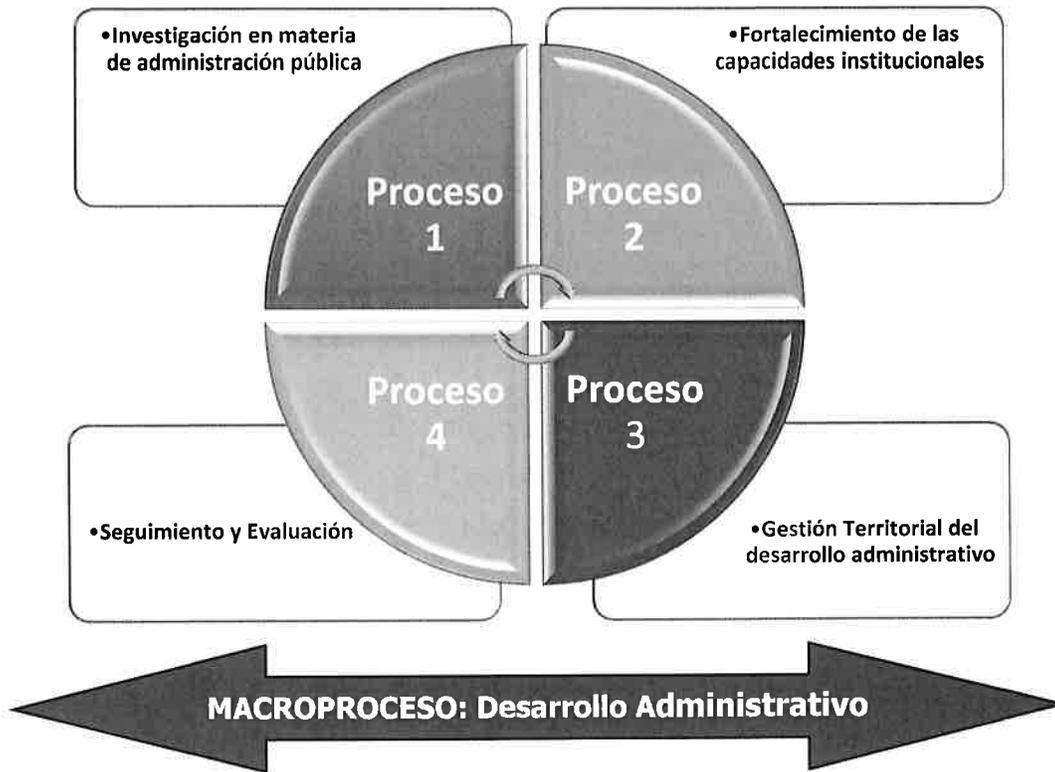
a. Desarrollo Administrativo

Este macroproceso se fundamenta en la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública y tiene como fin primordial, crear valor público a través del incremento de la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas, en la entrega de bienes y servicios destinados a la sociedad. El macroproceso, busca realizar análisis situacional de las instituciones públicas en Guatemala e intervenir para generar un cambio positivo con una visión prospectiva de las mismas.

Atiende instituciones a través del análisis de la información cualitativa y cuantitativa generada por las mismas, e interpreta los datos con el fin de diseñar una propuesta ad hoc de fortalecimiento institucional, poniendo a disposición los programas correspondientes; además, brinda el acompañamiento necesario hasta obtener el resultado esperado. Finalmente, crea los mecanismos de medición para la evaluación correspondiente y la elaboración de indicadores nacionales.

Este macroproceso incluye cuatro procesos: La investigación en materia de administración pública; el fortalecimiento de las capacidades burocráticas de las instituciones; la gestión territorial del desarrollo administrativo; y, el seguimiento y evaluación que permite la recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Figura 3
Macroproceso y Procesos del INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Procesos Institucionales

a. Investigación en materia de Administración Pública

Para efectos de definir el proceso se debe aclarar que existen dos tipos de investigaciones: la primera es la investigación que emerge del diagnóstico propiamente, el cual se realizará en las instituciones públicas para determinar los déficits de capacidad institucional a partir de los cuales se debe desarrollar un componente de desarrollo institucional que permita impactar positivamente en el desarrollo de sus funciones sustantivas y administrativas. El segundo tipo de investigación es la que pretende generar o gestionar el conocimiento relacionado a la administración pública en general en Guatemala, inicialmente como una investigación aplicada y/o comparada que genera propuestas de mejora generales a nivel de país.

En el marco del proceso, la definición de una política de desarrollo administrativo, sigue

siendo una propuesta de mejora que se propone generar un impacto positivo a un problema público y que requiere adentrarse a las diferentes teorías sobre administración pública, es decir, la gestión del conocimiento que incorpora acciones para lograr acceder al conocimiento que pone a disposición la innovación en la gestión pública y que se debe consolidar con un alto grado de análisis de prospectiva, con la finalidad que la administración pública se desarrolle con una visión del futuro. Estrategias, acciones y políticas a las que el INAP debe responder para el fortalecimiento y mejora de las capacidades institucionales y de recursos humanos.

Cabe indicar que, toda investigación relacionada a la gestión del conocimiento debe ser de carácter público, ya que una investigación que no se difunde y que no accede a las mentes de la ciudadanía, es una investigación que no coadyuva al cambio de paradigmas y a la gestión de la cultura en el país.

b. Fortalecimiento de las Capacidades Institucionales

El proceso se rige por garantizar que las instituciones públicas tengan la habilidad para establecer y mantener de manera efectiva, sus funciones institucionales, técnicas y administrativas. Específicamente se refiere a otorgar la habilidad de proveer bienes y servicios de manera eficaz y eficiente.

Para lo anterior, el INAP debe contar con un conjunto de estrategias que tienen que ver con el incremento de la eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta de las instituciones atendidas. Y como órgano técnico de la administración pública deberá tomar en consideración aspectos estructurales para realizar sus intervenciones tendientes al fortalecimiento institucional; como, por ejemplo: El ambiente de acción que es el medio económico, político y social en el cual se desarrolla el gobierno; el marco legal para el accionar gubernamental; y las diferentes organizaciones existentes que intervienen en el ejercicio de la función pública.

Es necesario entender que el fin primordial del fortalecimiento institucional es la mejora de las condiciones de vida de la población traducido en los resultados que genera la institucionalidad pública, razón por la cual, se implementan programas de fortalecimiento según los planes de acción de las instituciones que deben estar elaborados en respuesta a la política gubernamental y los planes de desarrollo económico y social.

El fortalecimiento institucional requiere de abordajes innovadores e integrales, es decir, que los avances en materia de desarrollo administrativo se logran si y solo si, la atención es en conjunto

y contempla a todos los niveles de la institución atendida. Esto requiere poner a disposición nuevas metodologías y sistemas de gestión, nuevas estrategias conceptuales y operativas, espacios de coordinación interinstitucional y el establecimiento de redes de actores y mecanismos de participación.

c. Gestión territorial del desarrollo administrativo

El desarrollo administrativo debe contemplar el desempeño de las delegaciones departamentales de las entidades públicas atendidas, mediante el fortalecimiento de su capacidad para territorializar los planes estratégicos institucionales; así como, aumentar la capacidad de generar información territorial, formular proyectos y articularse con otras instituciones.

Por lo anterior, la atención que INAP presta a las entidades de gobierno, debe centrarse en el fortalecimiento de estas, tanto en su función central como en sus funciones desconcentradas, con la finalidad de territorializar las políticas públicas y el accionar del Gobierno Central, para lo cual, la articulación de las entidades centrales con el territorio y la mejora en la capacidad normativa de los ministerios será clave.

El diseño del componente de desarrollo institucional con todos sus programas de fortalecimiento para los entes rectores se debe replicar en su función desconcentrada, es decir, replicar la atención a las sedes regionales, departamentales o municipales de la institución atendida.

d. Seguimiento y Evaluación

La definición del proceso de fortalecimiento institucional se encuentra sumamente ligado al desempeño de las instituciones públicas; para ello es necesario un acompañamiento permanente por medio del cual se reúna información suficiente para calcular el avance en el desempeño de las instituciones o bien para medir el impacto generado de las políticas institucionales y planes estratégicos en la ciudadanía.

El seguimiento y la evaluación requiere de la elaboración de indicadores de resultado y de gestión que serán parte de la elaboración del sistema de indicadores, que incorpora a las instituciones atendidas que mejoraron sus capacidades institucionales por medio de los programas de investigación, asesoría administrativa, formación y capacitación, en función al alcance de los resultados establecidos en su planificación estratégica institucional; es decir, la

evaluación de la política en función de la incidencia lograda en el mejoramiento de las capacidades Institucionales en la prestación de bienes y servicios que generan valor público.

A lo interno de INAP, se debe iniciar con un proceso de evaluación sobre el grado de intervención en vías de cumplir con los objetivos de los planes gubernamentales y planes de desarrollo en materia de desarrollo administrativo y del Recurso Humano, así como, evaluar la eficiencia y eficacia de la Política de Desarrollo Administrativo y del recurso humano en el sector público y el grado de incidencia en el mejoramiento de las capacidades institucionales y profesionalización del servidor público.

5.5 Objetivo Estratégico Institucional

El objetivo estratégico institucional para la Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, el cual está asociado al Plan estratégico Institucional 2022-2032⁶, es **desarrollar las capacidades Institucionales del Sector Público, que permitan poner a disposición de la población, servicios públicos de mayor calidad con el fin superior de generar valor público.**

6. Planificación y Presupuesto Institucional

6.1 Estructura presupuestaria

La red de categorías programáticas del Instituto Nacional de Administración Pública, planificada para el presente ejercicio fiscal está estructurada por cuatro (4) Programas Presupuestarios y nueve (9) Actividades Presupuestarias, no se dispone de subprogramas, obras y proyectos. A continuación, se describen los mismos, en el cuadro siguiente.

⁶ Es importante indicar que, el PEI 2022-2032 está en la fase final del proceso de aprobación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años.

Cuadro 6
Estructura presupuestaria
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

PROGRAMA		ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	
01	Actividades Centrales	001	Dirección y Coordinación
		002	Servicios Administrativos, Financieros y Recurso Humano
11	Servicios de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional	001	Servicios de Asesoría Administrativa para Gobierno Central y Departamental
		003	Servicios de Investigación Aplicada a la Administración Pública
		004	Servicios de Asistencia Técnica Regional
12	Servicios de Formación y Capacitación para la Profesionalización del Servidor Público	001	Servicios de Formación y Capacitación
		002	Servicios de Estudios de Postgrados en Administración Pública
		003	Servicios de Gobierno y Gestión Política Institucional
99	Partidas No Asignables a Programas	001	Partidas No Asignables a Programas

Fuente: SICOIN 2022.

Los dos resultados institucionales⁷ se vincularon a los Programas Presupuestarios 11 “Servicios de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento Institucional” y 12 “Servicios de Formación y Capacitación para la Profesionalización del Servidor Público”, mientras que los productos y subproductos a las nueve actividades presupuestarias.

6.2 Resultado, productos y subproductos

Según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 vigente⁸, se cuenta con dos resultados institucionales al año 2025, los cuales como se ha indicado anteriormente, sufrirán cambios sustanciales en el marco de la actualización del PEI; ya que, para poder

⁷ Según PEI 2021-2025 vigente

⁸ Es importante indicar que, el PEI 2022-2032 está en la fase final del proceso de formulación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años, es decir, a partir del presente ejercicio fiscal.

implementar el nuevo modelo de atención del INAP hacia las Intuiciones del Sector Público, es necesario realizar dichos cambios.

En este contexto, y en congruencia con la metodología de Gestión por Resultados, el Plan Operativo Anual -POA- 2022 del INAP, **está conformado, además de dos resultados estratégicos institucionales, de nueve productos y dieciséis subproductos**, los que a su vez se vinculan a cuatro programas y nueve actividades presupuestarios. De ellos, cinco de los productos con sus respectivos subproductos están asociados al área sustantiva del INAP; y tres al funcionamiento interno del Instituto, así como a los diferentes pagos anuales por servicios de fiscalización a la Contraloría General de Cuentas -CGC-; de membrecías y de convenios suscritos de cooperación por maestrías y doctorado.

Cabe resaltar que, en el año 2021 la Red de categorías programáticas del INAP sufrió una modificación debido a que, era necesario sentar las bases para dar inicio al proceso de transacción para la implementación del nuevo modelo de atención. En este sentido, los productos están integrados de la manera siguiente:

- 1) Dirección y Coordinación.
- 2) Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos
- 3) Fortalecimiento de Instituciones Públicas a través de asesorías administrativas
- 4) Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de administración pública.
- 5) Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión territorial
- 6) Formación y capacitación del recurso humano para el fortalecimiento institucional
- 7) Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrados en Administración Pública
- 8) Instituciones públicas y organizaciones atendidas en materia de Gobierno y Gestión Pública
- 9) Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos

En el Cuadro 7, se expone la producción institucional que articula los resultados estratégicos institucionales con los productos y subproductos del POA institucional.

Cuadro 7
Resultado, productos y subproductos
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

RESULTADO INSTITUCIONAL	PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
Sin Resultado	Dirección y Coordinación	Dirección y Coordinación
	Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos	Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos
Para el año 2025, se ha incrementado 38.62% la cobertura de los servicios de asistencia técnica, sobre la línea base de 2021, (De 145 beneficiarios a 201 en 2025) ⁹	Fortalecimiento de Instituciones Públicas a través de Asesorías Administrativas	Instituciones Públicas asesoradas por demandas institucionales
		Instituciones Públicas fortalecidas a través de asesoría administrativa en función al modelo integral de atención
	Publicaciones y Documentos de Gestión del Conocimiento Elaborados en la Temática de Administración Pública	Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de administración pública en atención por demandas puntuales
		Instituciones diagnosticadas para el fortalecimiento institucional atendidas a través del modelo integral de atención
	Asistencia Técnica a Gobiernos Municipales y Departamentales en Materia de Gestión Territorial	Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión territorial por demandas institucionales
		Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en articulación con entidades de Gobierno Central a través del modelo integral de atención
Para el año 2025, se ha incrementado 23.21% la cobertura de los servicios de formación y capacitación, (De 586 beneficiados en 2021 a 722 en 2025) ¹⁰	Formación y Capacitación del Recurso Humano para el Fortalecimiento Institucional	Instituciones fortalecidas a través de la formación y capacitación por demandas institucionales
		Instituciones con recurso humano certificado en conocimientos de administración pública por demandas institucionales
		Instituciones atendidas en formación y capacitación a través del modelo integral de atención

⁹ Este resultado cambiará, en el marco de la actualización del PEI 2022-2032, el cual está en la fase final del proceso de formulación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años.

¹⁰ Este resultado cambiará, en el marco de la actualización del PEI 2022-2032, el cual está en la fase final del proceso de formulación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años.

RESULTADO INSTITUCIONAL	PRODUCTOS	SUBPRODUCTOS
	Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrados en Administración Pública	Estudiantes atendidos en Maestrías
		Estudiantes atendidos en actividades de actualización y especialización profesional y temas de coyuntura a nivel superior
		Estudiantes atendidos en Doctorados
	Instituciones Públicas y Organizaciones Atendidas en Materia de Gobierno y Gestión Pública	Instituciones públicas y organizaciones atendidas en materia de Gobierno y Gestión Pública para el fortalecimiento institucional
Sin Resultado	Organismos e Instituciones Beneficiados con Aportes Económicos	Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos

Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, febrero de 2022

A continuación, se describen las metas que se han planificado por cada uno de los productos propuestos a ejecutar en el presente ejercicio fiscal.

6.2.1 Fortalecimiento de Instituciones Públicas a través de asesorías administrativas

Este producto está integrado por dos subproductos, los cuales se circunscriben específicamente al fortalecimiento de las Instituciones del Sector Públicos para que mejoren su gestión institucional. El primer subproducto incluye el proceso de fortalecimiento a las Instituciones sobre temas de: a) Gestión de Adquisiciones; y b) Gestión Estratégica, Táctica y Operativa. Y en el caso de las Municipalidades, se fortalecerán con la formulación una Política Municipal de Mejoramiento de ingresos propios y de los mecanismos de recaudación. Lo anterior se trabajará a través de la elaboración de Diagnósticos Situacionales, lineamientos de mejora (para las Municipalidades específicamente), elaboración e implementación de Planes de Mejora. El segundo subproducto por su parte contempla el fortalecimiento de e la Gestión Sectorial, de los Sectores de Agua y Saneamiento y Seguridad Alimentaria y Nutricional; así como, el fortalecimiento integral de la Gestión Institucional con base al Diagnóstico, Simplificación, Sistematización y Automatización de los Procesos Sustantivos y de los Procesos de Apoyo. Todo lo anterior, se trabajará a través de construcción y análisis de los macroprocesos y procesos sustantivos y de apoyo; así como, la elaboración e implementación de propuestas de mejora.

6.2.2 Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de administración pública

Este producto está integrado por dos subproductos, incluye fundamentalmente las publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados por el INAP. El primer subproducto, incluye la Política de Investigación en Administración Pública del INAP, así como su operacionalización e implementación de su Agenda; además, comprende el diseño conceptual y metodológico de la Biblioteca, la digitalización de libros y documentos físicos, entre otros temas relacionados. Y el segundo subproducto se circunscribe a los autodiagnósticos de la percepción Institucional y Sectorial que se realizarán a las Instituciones del Sector Público, en el marco del nuevo modelo de atención del Instituto, sobre los temas de Gestión Sectorial y Gestión Institucional; asimismo, incluye los autodiagnósticos de los niveles de Desconcentración Institucional.

6.2.3 Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión territorial

Este producto está integrado por dos subproductos que están enfocados a la asistencia técnica que el INAP brinda a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión pública. El primer subproducto incluye la asistencia técnica para el fortalecimiento de la gestión de los gobiernos municipales; así como la asistencia para la construcción o actualización de herramientas de gestión. Y el segundo subproducto comprende la asistencia técnica que brindará el INAP a los Gobiernos Municipales y Departamentales, para la suscripción de convenios interinstitucionales, elaboración de diagnósticos de gestión integral y propuesta de planes de mejora, así como su implementación en las Delegaciones Desconcentradas de las instituciones de los sectores priorizados por el INAP.

6.2.4 Formación y capacitación del recurso humano para el fortalecimiento institucional

Este producto está conformado por tres subproductos, incluye fundamentalmente el servicio de capacitación y formación que el INAP brinda al recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para coadyuvar a su fortalecimiento institucional. El primer subproducto comprende el servicio de formación y capacitación por demandas puntuales, por parte de las Instituciones que se han identificado según los dos sectores que se priorizaron atender para el presente ejercicio fiscal, es decir, el Sector de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y el Sector de Agua y Saneamiento; el segundo subproducto, incluye el servicio de capacitación y formación que se va a brindar al recurso humano de las Instituciones contra demanda; y el

tercer subproducto comprende la atención específica en esta área a las Instituciones priorizadas según sector, con base al Diagnóstico y Plan de Mejora formulado con anterioridad por parte del INAP. Para todo lo anterior, se planificaron diez cursos sobre las siguientes temáticas: a) Fortalecimiento en clima Organizacional; b) Fortalecimiento en Administración y Logística; c) Fortalecimiento en Direccionamiento Estratégico; d) Fortalecimiento en Estructura organizacional; e) Fortalecimiento en Gestión de los procesos sustantivos; f) Fortalecimiento en Gestión financiera; g) Fortalecimiento en Gerencia Pública y Social; h) Fortalecimiento en Gestión de Recursos Humanos; i) Fortalecimiento en Gestión del Riesgo de desastres y el desarrollo sostenible; j) Fortalecimiento en Marco normativo institucional. Cabe resaltar que, estos cursos se facilitarán en diferentes modalidades y metodologías, según la temática.

6.2.5 Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrados en Administración Pública

Este producto está conformado por tres subproductos, los cuales están enfocados a fortalecer el recurso humano de las Instituciones a través de maestrías, doctorado y procesos de actualización de conocimientos. El primer subproducto incluye la oferta académica de cuatro maestrías que brinda el INAP, siendo ellas: a) Maestría en Administración Pública INAP-USAC; b) Maestría en Gerencia Pública INAP-ICAP; c) Maestría en Derecho Administrativo; y d) Maestría en Gestión Municipal. El segundo subproducto comprende el proceso de actualización profesional dirigido a estudiantes del Programa de Postgrados, por medio de conferencias enfocadas al fortalecimiento de competencias. Y el tercer subproducto se circunscribe al Doctorado de Investigación en políticas públicas que brinda el INAP de forma conjunta con la Universidad San Carlos de Guatemala.

6.2.6 Instituciones públicas y organizaciones atendidas en materia de Gobierno y Gestión Pública

Este producto está conformado por un subproducto, mediante el cual se busca fortalecer la gestión gubernamental a través del análisis, reflexión, intercambio y debate sobre asuntos públicos que contribuya a la consolidación de la democracia y el mejoramiento de la gestión gubernamental. Este subproducto incluye acciones como: a) Mesas de diálogo con autoridades de las Instituciones del Sector Público; b) Realización de webinars dirigidos a personal estratégico de las instituciones gubernamentales, enfocados en el mejoramiento de la gestión pública; y c) Socialización a las autoridades de Instituciones públicas sobre información estratégica, para la toma de decisiones en el fortalecimiento institucional a través de reuniones de trabajo.

6.2.7 Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos

Este producto está integrado por un subproducto, que comprende el pago anual por servicios de fiscalización a la Contraloría General de Cuentas -CGC-; el pago anual de membresía al Congreso Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD- y al Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-; así como, del pago del Convenio de Cooperación ICAP-INAP por la Maestría en Gerencia Pública, y por el Convenio de Cooperación USAC-INAP por Doctorado en Políticas Públicas.

6.2.8 Dirección y Coordinación

El producto de “Dirección y Coordinación” está integrado por un subproducto, en el cual se realizan todas las acciones de apoyo técnico y de control interno, para el fortalecimiento de la gestión interna de INAP, con el propósito de generar las condiciones a las Direcciones Sustantivas y de Apoyo, para la entrega de sus productos y resultados institucionales. Asimismo, en este subproducto se realizan acciones técnicas estratégicas desde la Gerencia y Subgerencia, en temas relacionados con las participaciones del INAP en diferentes espacios de alto nivel político-administrativo, generación de alianzas técnicas y estratégicas con diferentes actores en el marco del fortalecimiento institucional.

6.2.9 Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos

Este producto está integrado por un subproducto, al cual le corresponde las acciones administrativas, financieras tecnológicas que realizan las Direcciones responsables para el fortalecimiento de la gestión interna del INAP, con el propósito de dotar y facilitar a las Direcciones Sustantivas y de Apoyo, de los insumos necesarios para la entrega de productos y resultados institucionales; así como, el mantenimiento de los equipos e instalaciones del INAP, para generar las condiciones necesarias para el desarrollo de las funciones institucionales.

6.3 Centro de Costo

En el marco de la implementación del Presupuesto por Resultados -PpR-, el Instituto Nacional de Administración Pública, a lo interno de la gestión de la planificación y el presupuesto se opera a través de un centro de costo, identificando con el código 0012/4951 “Oficina Central Metropolitana”.

6.4 Techos presupuestarios y su distribución

En el Cuadro 8, se muestran los techos presupuestarios para el ejercicio fiscal 2022, éstos fueron obtenidos posterior a la realización de la reprogramación del POA 2022. Los techos presupuestarios se presentan por producto según fuente de financiamiento.

6.4.1 Techos presupuestarios y su distribución, según productos institucionales

Cuadro 8
Techos presupuestarios y su distribución por productos institucionales
Plan Operativo Anual 2022
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

P	AP	Producto	Fuentes de Financiamiento			Total e Q	%
			11	31	32		
01	01	(000-001) Dirección y Coordinación	2,813,732.00	40,000.00	16,367.00	2,870,099.00	14.35
01	02	(000-002) Servicios Administrativos, Financieros y Recursos Humanos	5,299,073.70	562,645.00	122,858.00	5,984,576.70	29.92
11	01	(001-001) Fortalecimiento de Instituciones Públicas a través de Asesorías Administrativas	1,422,843.30	0.00	1,606,479.00	3,029,322.30	15.15
11	03	(001-002) Publicaciones y Documentos de Gestión del Conocimiento Elaborados en la Temática de Administración Pública	663,246.00	0.00	158,184.00	821,430.00	4.11
11	04	(001-003) Asistencia Técnica a Gobiernos Municipales y Departamentales en Materia de Gestión Territorial	1,311,548.00	0.00	8,184.00	1,319,732.00	6.6
12	01	(002-001) Formación y Capacitación del Recurso Humano para el Fortalecimiento Institucional	1,896,935.00	536,000.00	63,544.00	2,496,479.00	12.48
12	02	(002-002) Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrados en Administración Pública	1,517,210.00	611,255.00	16,367.00	2,144,832.00	10.72
12	03	(002-003) Instituciones Públicas y Organizaciones Atendidas en Materia de Gobierno y Gestión Pública	875,412.00	0.00	8,017.00	883,429.00	4.42
99	01	(000-008) Organismos e Instituciones Beneficiados con Aportes Económicos	200,000.00	250,100.00	0.00	450,100.00	2.25
Total			16,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	20,000,000.00	100

Fuente: Elaboración propia con datos de matrices de reprogramación de POA 2022 de cada Unidad Administrativa del INAP

6.5 Estrategia de Seguimiento y Evaluación

El monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual -POA- del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- se realiza a través de la Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación; el cual, está sustentado en un proceso sistemático e iterativo definido de manera participativa a través de la estructura programática vigente y en el mandato del INAP, que es la atención de Instituciones del Sector Público.

Todas las categorías se orientan, conceptual y semánticamente, hacia los resultados que se pretenden obtener, concatenados a los ejes del Plan Estratégico Institucional¹¹. Aunque cabe mencionar que, el período de transición entre el viejo modelo de atención y el nuevo también son entrelazados en éste POA 2022.

El monitoreo que realiza la Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación, está en función de contribuir a una gestión por resultados que permita una mayor articulación entre lo planificado y lo ejecutado. Asimismo, es un proceso para la mejora continua que realimenta el sistema de monitoreo, para hacer más eficaces y eficientes los procesos internos de las Unidades Administrativas del INAP, y en función a éstos hacer una evaluación de calidad. La principal finalidad es incrementar el valor público del INAP respecto a su población objetivo, y éstos puedan mejorar la parte administrativa de los procesos sustantivos para mejorar las condiciones de vida del país.

Para ello, se cuenta con la definición de programas presupuestarios que facilitan el monitoreo por medio de resultados, programas, subprogramas, productos, subproductos, metas y acciones. Actualmente, se cuenta con cuatro (4) programas y 14 indicadores de resultados que están en camino de simplificarse para ser más funcionales a los resultados estratégicos.

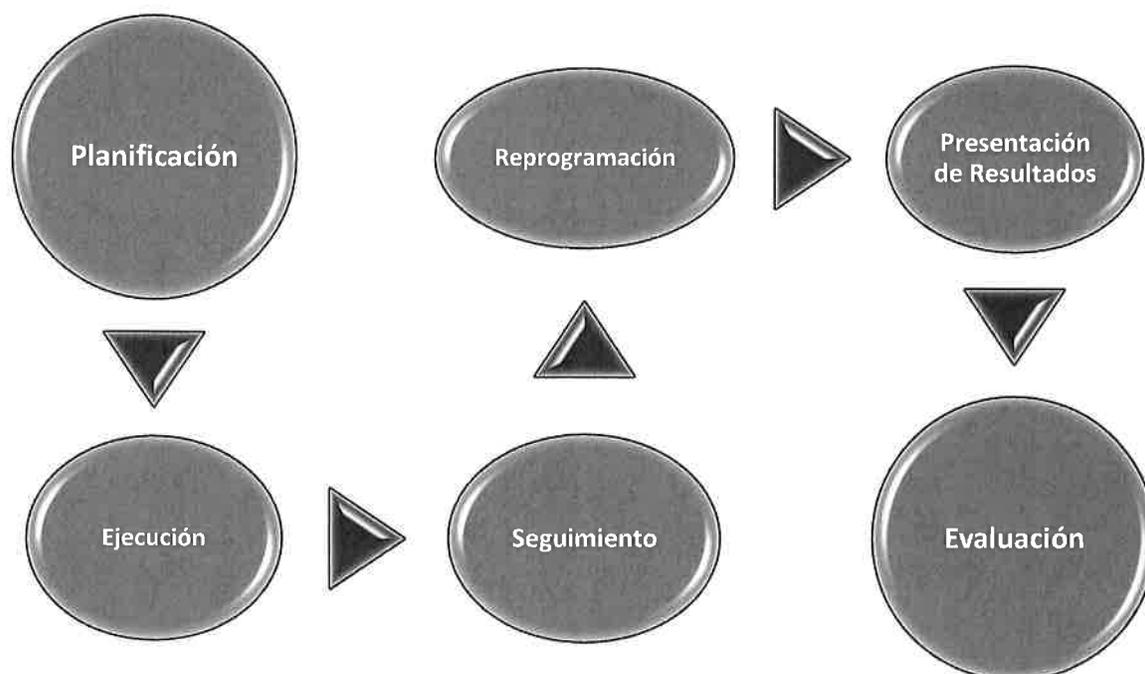
Con respecto a la periodicidad, el monitoreo se enfoca en el avance de las acciones programadas y desarrolladas durante cada mes; el seguimiento se enfoca en el estado de los subproductos y productos planificados mensualmente; y, la Evaluación se enfoca en los productos presentados al final de cada cuatrimestre y períodos más amplios. Por lo que en primera instancia se informa y luego se detecta posibles desvíos mediante los indicadores, para luego investigar sus causas y emprender las acciones correctivas. En este sentido, también se realizan diversas acciones como:

¹¹ Es importante indicar que, el PEI 2022-2032 está en la fase final del proceso de formulación, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP en los próximos 10 años, es decir, a partir del presente ejercicio fiscal.

- Reuniones de acompañamiento a cada una de las Unidades Administrativas del Instituto, en función del avance de ejecución
- Se envían alertivos sobre los atrasos identificados a través del monitoreo
- Se mantiene una comunicación constante a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, entre otros con las Direcciones
- De forma mensual, se les solicita a cada Unidad Administrativa, a través de los distintos instrumentos, el envío de su ejecución en función de su POA

Lo anterior, se desarrolla a través de seis momentos sustanciales:

Figura 4
Momentos de Seguimiento y Evaluación
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



- 1. Planificación:** Este es el período que, de forma participativa a través de herramientas de recolección y sistematización de información, así como de reuniones se abordan los resultados que se pretenden obtener al cierre del ejercicio fiscal. Este período dura en promedio tres semanas entre los lineamientos de Gerencia para realizar el primer borrador, hasta la corrección y alineación a los resultados estratégicos y programación física y financiera. Cabe resaltar que, debido al tamaño y diseño organizacional del INAP, este se divide en procesos sustantivos y procesos de apoyo, los cuales se agrupan en Direcciones Sustantivas y de Apoyo.

2. **Ejecución:** Desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre del 2022, es el periodo para ejecutar las metas y acciones, física y financieras, que se han planificado en el ejercicio anterior. Cabe resaltar que, cada meta debe tener medios de verificación para evidenciar la referida ejecución, los cuales son responsabilidad de las Unidades Administrativas.
3. **Seguimiento:** Este momento, inicia al igual que el momento de la ejecución; se hace a través de un informe presentado mensualmente con el avance y estado de las metas y acciones físicas programadas. El seguimiento inicia en cada Unidad Administrativa y escala con un informe de las metas y acciones ejecutadas durante el mes vencido, entregado en los primeros tres días del mes siguiente, para ser registrada la información en los sistemas oficiales correspondientes.

Aunque previo a ello, la UPME lleva un protocolo de revisión de la información, que cumpla con la entrega oficial por medio de oficio el informe mensual, firmado por el responsable de cada Unidad Administrativa, en el tiempo estipulado de acuerdo con un calendario oficial. Se analizan los resultados en función de la planificación, se revisa y da validez de acuerdo con los medios de verificación presentados. Dicha información previamente ha sido registrada en un apartado de la nube “cloud computing” donde es contrastada con la misma programación, generando en el momento del registro un reporte de metas de la unidad y de la institución, que se actualiza constantemente.

Durante este proceso también sucede el proceso de tratamiento de datos, que comienza con la minería y exploración de éstos, se evidencia cada resultado y solo después de contrastarla de manera exhaustiva se procede a la publicación de un informe mediante el “Tablero de mando”.

4. **Reprogramación:** De acuerdo con la fase anterior, todas las Unidades Administrativas son sensibles a la reprogramación de metas ente los meses de ejecución, dado que por motivos de temporalidad y de factores externos no se pueden lograr; por lo que, la UPME a través del seguimiento de las actividades pone alertivos. Cuando no se puede lograr la ejecución de una meta programada, la Unidad Administrativa debe informar por la vía oficial a la UPME durante el mes de ejecución, sobre la reprogramación de mes para reportar la meta; esto con la finalidad de proceder a realizar las respectivas reprogramaciones en los sistemas oficiales.
5. **Presentación de resultados:** Se inicia con la entrega de un tablero de mando disponible en la nube y que puede ser consultado constantemente. También, se presentan informes mensuales, cuatrimestrales y anuales sobre el avance de la ejecución de la

producción institucional; así como con la presentación de informes especiales como de Rendición de Cuentas, Informes Presidenciales, entre otros.

- 6. Evaluación:** El proceso se hace cuatrimestralmente, para evaluar el avance de la ejecución y cumplimiento de los resultados institucionales. El proceso se hace a través de los indicadores previamente diseñados en la etapa de planificación. Esta etapa evalúa la gestión de los procesos sustanciales en pro de la consecución del impacto esperado y define ajustes pertinentes, todo ello bajo el enfoque de mejora continua.

7. Instrumentos de Planificación Operativa Anual -POA- 2022

A continuación, se presentarán los instrumentos de planificación, los cuales describen con mayor detalle las metas, acciones y costos asociados a los resultados institucionales, productos y subproductos para el ejercicio fiscal 2022 del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

7.1 Matriz de planificación anual y cuatrimestral de productos y subproductos (SPPD-14)

7.2 Matriz de programación mensual del producto-subproducto, acciones e insumos (DPSE-15)

7.3 Matriz de seguimiento a nivel anual del POA (DPSE-16)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - INAP.

SEGUIMIENTO A NIVEL ANUAL DEL PRODUCTO

PROYECTO	INDICADOR DE PRODUCTO (FORMULA)	AÑO	INDICADORES DE PRODUCTO														
			ÁREA DE VAL			Cuarto trimestre 2022			Cuarto trimestre 2021			TOTAL 2022					
			Datos Absolutos	Datos Relativos	%	Ejecutada	Datos Absolutos	Datos Relativos	%	Ejecutada	Datos Absolutos	Datos Relativos	%				
Dirección y Coordinación	Documentos Elaborados/ 113 Total Documentos	2021	1244	100%		40	35.40	40	37	32.74	37	36	31.86	36	113	100	113
Organismos e Instituciones beneficiados con Apoyos Económicos	Mínimo de Instituciones beneficiadas / 4 Total Programadas Anualmente x 100	2021	4	100%		2	50	2	0	0	0	2	50	2	4	100	4
Servicios Administrativos, Financieros y de Recurso Humano	Número de Instituciones asociadas / 68 Total Programadas Anualmente x 100	2021	1097	100%		19	27.94	19	23	33.82	23	26	38.24	26	68	100	68
Fortalecimiento a Instituciones Públicas a través de Asesorías Administrativas	Número de instituciones asesoradas / 80 Total asesoradas / 80 Total Programadas Anualmente x 100	2021	70	100%		4	5	4	70	87.5	70	6	7.5	6	80	100	80
Publicaciones y Documentos de Gestión del Conocimiento Elaborados en la Temática de Administración Pública	Número de publicaciones y Documentos elaborados / 15 Total de Documentos Programados Anualmente x 100	2021	57	100%		3	20	3	1	6.67	1	11	73.33	11	15	100	15
Asistencia Técnica a Gobiernos Municipales y Departamentales en Materia de Gestión Territorial	Número Instituciones beneficiadas gobiernos municipales y departamentales / 22 Total Programadas Anualmente x 100	2021	18	100%		0	0	0	0	0	0	12	100	12	12	100	12
Formación y Capacitación del Recurso Humano para el Fortalecimiento Institucional	Número de Instituciones beneficiadas por servicios de Formación, capacitación y desarrollo / 115 Total Programadas Anualmente x 100	2021	6	100%		0	0	0	37	31.80	37	79	68.10	79	116	100	116
Servidores Públicos Atendidos en Escuelas Superiores en Administración Pública	Número de Personas atendidas (Cursos de Especialización, Maestrías y Doctorado) / 602 total de personas programadas Anualmente x 100	2021	580	100%		197	32.72	197	140	23.26	140	265	44.02	265	602	100	602
Instituciones Públicas y Organizaciones Atendidas en Materia de Gobierno y Gestión Pública.	Número de Instituciones Públicas más Organizaciones de Sociedad Civil / Total de Instituciones y Organizaciones Programadas Anualmente x 100	2021	20	100%		0	0	0	0	0	0	7	100	7	7	100	7

Nota: Información a completar al término de cada cuadrimestre

Nota: Información a completar al término de cada cuadrimestre

Nota: Información a completar al término del año calendario

SUBPRODUCTO		SEGUIMIENTO AL NIVEL ANUAL DEL PRODUCTO												TOTAL (RZ)		
		INDICADOR DEL SUBPRODUCTO Y FORMULA				COMPROMISO 2021				CUMPLIMIENTO 2021						
		UNIDAD DE MEDIDA	ALVO	Meta Absoluta	Meta Relativa	Ejecutada Absoluta	Ejecutada Relativa	Meta Absoluta	Meta Relativa	Ejecutada Absoluta	Ejecutada Relativa	Meta Absoluta	Meta Relativa			
Direccion y Coordinación	Documento	2021	1344	100%	40	35.40	40	37	32.74	37	35	31.96	36	113	100	113
Organismos e Instituciones Beneficiarios con Aportas Económicas	Entidad	2021	4	100%	2	50	2	0	0	0	2	50	2	4	100	4
Servicios Administrativos, Financieros y de Recursos Humanos	Documento	2021	1097	100%	19	27.94	19	23	33.62	23	25	38.24	26	68	100	68
Instituciones Públicas Asesoradas por demandas Institucionales	Entidad	2021	70	100%	0	0	0	66	94.29	66	4	5.714	4	70	100	70
Instituciones Públicas Fortalecidas a través de Asesoría Administrativa en función a Modelo Integral de Atención	Entidad	2021	N/D	100%	4	40	4	4	40	4	2	20	2	10	100	10
Publicaciones y documentos de Gestión del Conocimiento elaborados en la temáticas de Administración Pública	Documento	2021	19	100%	3	20	3	1	6.67	1	11	73.33	11	15	100	15
Instituciones Organizadas como el fortalecimiento Institucional atendidas a través del modelo integral de atención	Entidad	2021	N/D	100%	10	33.33	10	8	26.67	8	11	40	11	30	100	30
Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en materia de gestión territorial por demandas Institucionales.	Entidad	2020	18	100%	0	0	0	0	0	0	6	100	6	6	100	6
Asistencia técnica a gobiernos municipales y departamentales en articulación con entidades de Gobierno Central a través del modelo integral de atención.	Entidad	2020	N/D	100%	0	0	0	0	0	0	6	100	6	6	100	6
Instituciones fortalecidas a través de la formación y capacitación por demandas Institucionales.	Entidad	2021	3	100%	0	0	0	29	31.18	29	64	68.82	64	99	100	99
Instituciones con recurso humano certificado en conocimientos de administración pública por demandas Institucionales.	Entidad	2021	3	100%	0	0	0	8	50	8	8	50	8	16	100	16
Instituciones atendidas en formación y capacitación a través del modelo integral de atención.	Entidad	2021	N/D	100%	0	0	0	0	0	0	7	100	7	7	100	7
Estudiantes atendidos en Maestrías	Persona	2021	N/D	100%	76	43.18	76	0	0	0	100	56.82	100	176	100	176
Estudiantes Atendidos en talleres, conferencias, foros, seminarios y otros para su actualización profesional	Persona	2021	280	100%	100	26.32	100	140	36.84	140	140	36.84	140	380	100	380
Estudiantes atendidos en Doctorados	Persona	2021	N/D	100%	21	45.65	21	0	0	0	25	54.35	25	46	100	46
Instituciones Públicas y Organizaciones atendidas en materia de Gobierno y Gestión Pública para el Fortalecimiento Institucional	Entidad	2021	20	100%	0	0	0	0	0	0	7	100	7	7	100	7

Nota: información a complementar al informe de avance de cumplimiento

Nota: información a complementar al informe de avance de cumplimiento

Nota: información a complementar al informe de avance de cumplimiento

Nota: información a complementar al informe de avance de cumplimiento

