

MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2022-2032

RENAP

**Aprobado mediante Resolución de Junta Directiva INAP número 02-2022, Sesión Extraordinaria 07-2022, de fecha 25 de abril de 2022, Punto Tercero.**

# Tabla de Contenidos

ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	i
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	iii
MIEMBROS DE LA DE JUNTA DIRECTIVA DE INAP .....	vi
AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	vii
PRESENTACIÓN .....	viii
<b>1. Diagnóstico o Análisis de Situación .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes Institucionales .....	1
1.2. Análisis de Mandatos: Marco Normativo e Institucional .....	2
1.3. Vinculación institucional con las Políticas de Estado .....	6
1.3.1. Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 .....	7
1.3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	7
1.3.3. Política General de Gobierno .....	8
1.3.4. Contribución institucional con las Metas Estratégicas de Desarrollo de Estado .....	9
1.4. Políticas Públicas vigentes .....	9
1.5. Macroproceso y Procesos.....	11
1.5.1. Macroproceso .....	12
1.5.2. Procesos Institucionales .....	13
1.6. Organización del INAP .....	16
1.6.1. Estructura Organizativa .....	16
1.7. Contexto del Proceso de Fortalecimiento Institucional.....	18
1.8. Análisis de la Población Objetivo .....	21
1.8.1. Población General .....	22
1.8.2. Población Objetivo .....	23
1.8.3. Población Elegible .....	23
1.9. Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática .....	25
1.10. Modelo Conceptual .....	28
1.11. Modelo Explicativo.....	35
1.12. Identificación de Caminos Causales Críticos .....	40
1.13. Modelo Prescriptivo .....	45
<b>2. Diseño de la Estrategia: Formulación de Resultados, Productos y Modelo Lógico .....</b>	<b>52</b>
2.1. Modelo Lógico.....	55
2.2. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas .....	65
2.3. Estrategia de Ejecución .....	73
2.3.1. Eje Estratégico 1: Investigación y análisis para el desarrollo institucional .....	74
2.3.2. Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de las competencias y gestión institucional .....	77
2.3.3. Eje Estratégico 3: Seguimiento y evaluación de la gestión institucional .....	79
2.3.4. Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional.....	80
2.4. Ejes transversales:.....	81

<b>3. Análisis de las Capacidades Institucionales .....</b>	<b>82</b>
3.1. Análisis de Actores .....	82
3.2. Visión, misión, valores y principios .....	85
3.2.1. Visión .....	85
3.2.2. Misión .....	86
3.2.3. Valores Institucionales .....	86
3.2.4. Objetivo Institucional .....	87
3.3. Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática Institucional .....	87
3.3.1. Normativa Interna .....	87
3.3.2. Gestión Financiera .....	90
3.3.3. Gestión Administrativa .....	93
3.3.4. Data institucional .....	94
3.3.5. Recursos Humanos .....	94
3.3.6. Producción Institucional .....	95
3.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas .....	95
3.4.1. Relacionamiento de Fuerzas FODA .....	97
<b>4. Seguimiento y Evaluación .....</b>	<b>102</b>
4.1. Seguimiento a Nivel Estratégico .....	106
4.1.1. Mecanismos de seguimiento .....	106
4.1.2. Indicadores a nivel estratégico .....	107
4.1.3. Línea base .....	108
4.1.4. Seguimiento de avance de metas .....	108
4.2. Seguimiento y Evaluación .....	108
4.2.1. Mecanismos de evaluación .....	108
4.2.2. Alcance la evaluación .....	109
4.2.3. Evaluación de medio término .....	109
4.2.4. Evaluación final del período del PEI .....	109
4.3. Supuestos .....	109
<b>5. Estrategia de Comunicación Social .....</b>	<b>110</b>
5.1. Objetivos de la Estrategia .....	110
5.1.1. Objetivo General .....	111
5.1.2. Objetivos Específicos .....	111
5.2. Implementación de la Estrategia de Comunicación .....	111
5.2.1. Compromisos de la Estrategia de Comunicación .....	112
5.3. Alcances .....	113
5.3.1. Comunicación interna .....	113
5.3.2. Comunicación externa .....	114
5.4. Relaciones públicas y gestión de medios de comunicación .....	114
5.5. Lineamientos para el cumplimiento de la gestión de la comunicación .....	115
5.6. Macroproceso de Comunicación y Procesos .....	116
5.7. Actividades .....	117
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>123</b>

## Índice de Diagramas

Diagrama 1. Modelo Conceptual .....	29
Diagrama 2. Modelo Explicativo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas .....	36
Diagrama 3. Modelo Explicativo de Competencias del Recurso Humano .....	38
Diagrama 4. Caminos Causales Críticos Identificados de Capacidades Institucionales .....	41
Diagrama 5. Caminos Causales Críticos Identificados de Gestión por Resultados .....	42
Diagrama 6. Caminos Causales Críticos Identificados de Normativa Interna .....	43
Diagrama 7. Caminos Causales Críticos Identificados del Perfil del Recurso Humano .....	44
Diagrama 8. Modelo Prescriptivo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas .....	46
Diagrama 9. Modelo Prescriptivo de Competencias del Recurso Humano .....	49
Diagrama 10. Modelo Lógico .....	63

## Índice de Figuras

Figura 1. Macroproceso y Procesos del INAP .....	13
Figura 2. Organigrama del Instituto Nacional de Administración Pública .....	17
Figura 3. Caminos Causales Críticos .....	40
Figura 4. Tipos de Intervenciones .....	45
Figura 5. Ejes Estratégicos y Transversales .....	73
Figura 6. Valores Institucionales .....	87
Figura 7. Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación .....	103
Figura 8. Compromisos .....	113
Figura 9. Procesos de la Estrategia de Comunicación .....	116

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Marco Normativo e Institucional .....	3
Cuadro 2. Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP .....	7
Cuadro 3. Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP .....	8
Cuadro 4. Análisis de Vinculación a Políticas Públicas vigentes .....	10
Cuadro 5. Análisis de Población General .....	22
Cuadro 6. Análisis de Población Elegible .....	24
Cuadro 7. Resultados Institucionales del año 2022 al 2032 .....	52
Cuadro 8. Intervenciones, programas, subproductos y productos por Eje Estratégico del INAP .....	56
Cuadro 9. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas .....	65
Cuadro 10. Matriz de Identificación de Actores vinculantes al INAP .....	83
Cuadro 11. Fases para la implementación del ROI de INAP .....	92
Cuadro 12. FODA de INAP .....	96
Cuadro 13. Análisis FODA .....	98
Cuadro 15. Indicadores, según tipos de Resultados y responsable de la medición .....	107
Cuadro 14. Resultados según indicadores, línea base institucional y responsable de la medición .....	104
Cuadro 16. Actividades de Comunicación .....	118

## Índice de Tablas

Tabla 1. Presupuesto de ingresos y egresos del INAP de los último 5 años (2017-2021), asignados y ejecutado .....	91
Tabla 2. Asignación Presupuestaria por Grupo de Gasto, según año .....	91

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis de Población General .....	23
--	----

## Índice de Anexos

Anexo 1. Análisis de Mandatos (SPPD-1).....	124
Anexo 2. Análisis de Políticas (SPPD-02).....	128
Anexo 3. Alineación – Vinculación estratégica, sectorial e institucional (SPPD-03).....	130
Anexo 4. Identificación, análisis y priorización de la problemática (SPPD-04).....	131
Anexo 5. Población (SPPD-05).....	132
Anexo 6. Evidencias (SPPD-06).....	133
Anexo 7. Fichas de Indicadores de Resultados (SPPD-08).....	146
Anexo 8. Ecuaciones de indicadores .....	165
Anexo 9. Listado de Participantes en el proceso de formulación del PEI 2022-2032 del INAP .....	169

# ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>AID</b>	Agencia de Cooperación de los Estados Unidos (Por sus siglas en inglés)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CICIG</b>	Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala
<b>CLAD</b>	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
<b>COPEFGI</b>	Comisión Permanente para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>DD</b>	Dirección de Delegaciones
<b>DEGI</b>	Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>DIADI</b>	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
<b>DIFOGI</b>	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>DTP</b>	Dirección Técnica del Presupuesto
<b>FLACSO</b>	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
<b>FUNDESA</b>	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
<b>GpR</b>	Gestión por Resultados
<b>ICAP</b>	Instituto Centroamericano de Administración Pública
<b>ICEFI</b>	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
<b>INDA</b>	Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo
<b>INAP</b>	Instituto Nacional de Administración Pública
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal
<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía
<b>MNP</b>	Manual de Normas y Procedimientos
<b>MOF</b>	Manual de Organización y Funciones
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OECD</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
<b>ONSEC</b>	Oficina Nacional de Servicio Civil
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>SCEP</b>	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia

<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>RED</b>	Resultado Estratégico de Desarrollo
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SIARH</b>	Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos
<b>SICA</b>	Sistema de la Integración Centroamericana
<b>SIPLAN</b>	Sistema de Planes
<b>SISCODE</b>	Sistema de Consejos de Desarrollo
<b>TIC</b>	Tecnología de Información y Comunicación
<b>UFOGI</b>	Unidad de Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>UNIR</b>	Universidad en Internet
<b>UNOPS</b>	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios por Proyectos (Por sus siglas en inglés)
<b>USAC</b>	Universidad de San Carlos de Guatemala
<b>UTD</b>	Unidad Técnica Departamental

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Administración Pública</b>	Comprende el conjunto de órganos, instituciones y dependencias del sector público conformados para realizar la tarea de administrar y gestionar procesos, funciones y recursos públicos.
<b>Burocracia</b>	Conjunto de funcionarios públicos de un país.
<b>Capacidad Estratégica</b>	Es la capacidad de gestionar y encausar esfuerzos y recursos de las instituciones en pro de los resultados institucionales en el largo plazo y enfatizando el rol directivo y/o alta gerencia pública.
<b>Capacidad Operativa</b>	Es la capacidad de las instituciones públicas de prestar sus servicios a la población objetivo siendo eficientes y eficaces.
<b>Capacidad Táctica</b>	Es la vinculación de los objetivos estratégicos de las instituciones públicas alineado con las acciones operativas, a través de una función de coordinación y/o gestión, incluyendo diseño e implementación de estrategias.
<b>Ciudadanía</b>	Condición que reconoce a una persona una serie de derechos políticos y sociales que le permiten intervenir en la política de un país determinado, al alcanzar la mayoría de edad reglamentada.
<b>Competencias</b>	Son los conocimientos (tanto teóricos como prácticos), habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño de una actividad específica.
<b>Cultura Organizacional</b>	Es el conjunto de ideas, valores, conocimientos y capacidades de una organización para funcionar de una manera conjunta.
<b>Déficit</b>	Es aquella situación que se genera cuando hay escasez de algo necesario.
<b>Desarrollo Administrativo</b>	Es el medio utilizado por las dependencias y entidades para lograr la mejora continua dentro de un entorno globalizado altamente competitivo y en evolución constante.
<b>Desconcentración</b>	Es el proceso mediante el cual las instituciones públicas generan condiciones para acercar los servicios a la ciudadanía a través de la apertura de delegaciones, con los correspondientes recursos que facilitan la prestación de los servicios.
<b>Desconcentración de Servicios</b>	Se corresponde con la disponibilidad de un nivel de desconcentración, para atender requerimientos específicos de una población en un territorio de necesidades sociales.
<b>Desempeño</b>	Medida del rendimiento en función de las capacidades específicas.
<b>Desempeño institucional</b>	Medida en la que la gestión de una entidad logra sus resultados finales en el cumplimiento de su misión y en términos de eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento normativo.
<b>Diagnóstico institucional</b>	Análisis orientado a determinar la situación actual de una institución según sus funciones orgánicas.
<b>Efectividad</b>	Es la capacidad de conseguir el resultado congruente con los propósitos trasados.

<b>Eficaz</b>	Capacidad de alcanzar <b>objetivos</b> o propósitos establecidos.
<b>Eficiente</b>	Alcanzar metas, objetivos o propósitos optimizando los recursos.
<b>Eficiencia Pública</b>	Uso apropiado y económico de los insumos y los recursos provistos en el presupuesto del Estado para alcanzar los resultados de desarrollo esperados.
<b>Eficacia Pública</b>	Grado en que una institución o acción de desarrollo alcanza los resultados planificados con los productos seleccionados, producidos y entregados a la población destinataria.
<b>Entidad</b>	Persona jurídica con funciones o atribuciones específicas.
<b>Estrategia</b>	Es una ruta de acción, con recursos, tiempo y actores involucrados.
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	Proceso permanente y continuo de mejora, considerando las complejidades del contexto de la institución.
<b>Función Pública</b>	Conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la Constitución, una Ley o un reglamento.
<b>Gestión Institucional</b>	Conjunto de decisiones y acciones necesarias para la implementación o ejecución del componente estratégico de una institución.
<b>Gestión por Resultados</b>	Método de gestión de planificación de desarrollo que orienta los recursos disponibles (personal, presupuesto, tecnologías, infraestructuras) al logro verificable de resultados de desarrollo y el bienestar de una población.
<b>Gestión Territorial</b>	La gestión de los recursos de un territorio, orientados a la generación de valor público.
<b>Innovación</b>	Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para mejorar funciones y procesos.
<b>Institución Pública</b>	Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que tiene asignada una función pública.
<b>Institucionalidad Pública</b>	Carácter público de una entidad o dependencia, que le otorga potestad para el ejercicio de una función pública.
<b>Mejora continua</b>	Es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una organización o administración, revisarlos y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente y continua.
<b>Modelo de Gestión</b>	Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, enfatizando la ejecución y/o implementación de acciones.
<b>Nivel de desconcentración</b>	Medida del grado de desconcentración en un territorio.
<b>Paradigma</b>	Sinónimo de modelo o algo que se toma como referencia.
<b>Prestación de Servicios</b>	Se corresponde con la atención a los requerimientos de una población en un territorio de necesidades sociales.

**Producción de Bienes** La capacidad para generar o transformar factores o insumos en productos o servicios.

**Prospectiva** Conjunto de estudios que se llevan a cabo sobre un tema o situación particular, a modo de determinar lo que ocurrirá de forma anticipada.

**Sector Público** Conjunto de organismos, entidades, instituciones y dependencias del gobierno y estado de un país.

**Servidor Público** Es la persona que ejerce una función pública, de cualquier naturaleza.

**Valor Público** Es el valor que los ciudadanos le dan a las instituciones públicas cuando tienen la percepción de que sus condiciones de vida están cambiando gracias a las intervenciones de estas.

**Visión Estratégica** La capacidad para interpretar el contexto actual y prever escenarios futuros.

# MIEMBROS DE LA DE JUNTA DIRECTIVA DE INAP

María Consuelo Ramírez Scaglia  
Presidente de Junta Directiva  
Secretaría General de la Presidencia

Claudia Ruiz Casasola de Estrada  
Directora Propietaria  
MINEDUC

María del Rosario Balcarcel Míncez  
Directora Suplente  
MINEDUC

Violeta María Mazariegos Zetina  
Directora Propietaria  
MINFIN

Ana Beatriz Uribio Taylor  
Directora Suplente  
MINFIN

Karla Johana Alvarado de Palencia  
Directora Propietaria  
ONSEC

Karla Argentina Gómez Rivera  
Directora Suplente  
ONSEC

Manuel Augusto Alonzo Araujo  
Director Propietario  
SEGEPLAN

Franco Dómenicos Martínez Mont  
Director Suplente  
SEGEPLAN

Alvaro Gerardo Díaz Coronado  
Secretario  
INAP

# **AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alvaro Gerardo Díaz Coronado  
Gerente  
Instituto nacional de Administración Pública

Nery Roberto Díaz Gómez  
Subgerente  
Instituto nacional de Administración Pública

# PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- 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 dependencias públicas (Artículo 5 Ley Orgánica del INAP). En este sentido, impulsa y promueve la modernización y transformación de la Administración Pública guatemalteca, generando y transfiriendo procesos de innovación, para hacer más eficiente y eficaz la gestión institucional de las Instituciones del Sector Público a las que atiende; para que, sean capaces de gestionar sus planes estratégicos y operativos en forma tal que, puedan alcanzar una mejora sustancial en los resultados que se propongan para cumplir su misión y alcanzar su visión y, sean creadoras de valor público con el mayor nivel de responsabilidad, transparencia y efectividad; y, por lo tanto, contribuyan a crear un Estado facilitador del desarrollo.

Derivado de lo anterior, el INAP a través de un proceso participativo ha identificado y definido la problemática que se ha fijado resolver: **Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población**, durante el periodo 2022-2032. Para ello, se han diseñado cuatro (4) ejes estratégicos: Investigación y análisis para el desarrollo institucional; Fortalecimiento de las competencias y gestión institucional; Seguimiento y evaluación de la gestión institucional; y, Fortalecimiento Institucional. Así como, tres (3) ejes transversales: Sostenibilidad; Gestión del riesgo y resiliencia, Igualdad y equidad.

En este sentido, el INAP ha diseñado catorce resultados institucionales, los cuales se dividen de la siguiente forma: Once resultados inmediatos que se esperan alcanzar al año 2024; dos resultados intermedios planificados para ser cumplidos al año 2028; y, para el año 2032, se plantea un resultado final. Cabe resaltar que, cada resultado cuenta con una ficha de indicador, el cual permitirá medir su avance según su temporalidad, e implementar las acciones necesarias de forma eficiente y eficaz, que permitan que los referidos indicadores sigan moviéndose hasta el logro de los resultados planteados por el Instituto.

Las intervenciones estratégicas que se han planificado implementar durante el período comprendido del 2022 al 2032, tienen como finalidad incrementar las capacidades de las Instituciones del Sector Público para lograr su fortalecimiento institucional, para poner a disposición de la población, servicios públicos de mayor calidad con el fin superior de generar valor público.

Asimismo, es importante enfatizar que, el PEI 2022-2032 se encuentra en armonía y alineado a los mandatos normativos e institucionales, así como a las diferentes políticas de Estado como el Plan Nacional de Desarrollo K'atún, Nuestra Guatemala 2032, la Política General de Gobierno, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las Metas Estratégicas de Desarrollo, entre otros. A continuación, se presenta el Plan Estratégico Institucional -PEI- 2022-2032 del Instituto Nacional de

Administración Pública, el cual delinearé el quehacer institucional del INAP para la próxima década de gestión.

# 1. Diagnóstico o Análisis de Situación

## 1.1. Antecedentes Institucionales

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- fue creado mediante Decreto 25-80 del Congreso de la República; sin embargo, su origen se remonta al año de 1960, cuando inició siendo el Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo -INAD-, un programa de la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos -AID-. Fue en los años 70 cuando se institucionaliza y se le dota de presupuesto del Estado y se le asignan funciones, ya no solamente de capacitación, sino también de análisis administrativo, marcándose una clara evolución en la institucionalidad pública en el proceso de desarrollo; estableciéndose 14 sectores.

Después de 1980, el INAP se concibe como un brazo estratégico del Estado para el fortalecimiento del Sector Público, como una entidad descentralizada, semiautónoma, no lucrativa, con personalidad jurídica, participando en acciones clave como: procesos de reestructura, descentralización, estructura administrativa, presupuestación y regionalización.

En 1991, las cuatro áreas de acción principales del Instituto fueron: La selección de funcionarios, perfeccionamiento del funcionario y servidor público, estudios y publicaciones, y relaciones internacionales. En esta época ya se formaba parte del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-, impulsando procesos denominados de racionalización de la administración pública. Se consolidaron alianzas estratégicas con la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Social -FLACSO-, Oficina Nacional de Servicios Civil -ONSEC-, Secretaría de Planificación y Programación de la presidencia -SEGEPLAN-, la Dirección Técnica del Presupuesto -DTP- del Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, vínculos que aún se mantienen; marcando avances importantes en descentralización, investigación del aparato del Sector Público, maestrías, asistencia técnica, enfocadas a dar respuesta a las demandas de la población.

Desde esos años, el Instituto formuló proyectos tendientes a mejorar la gestión pública, acelerar trámites y procedimientos; así como, a asegurar la transparencia, lo que ahora se conoce como gobierno abierto.

En el año 2000 se inició la construcción del edificio que hoy alberga al Instituto, contando en ese entonces con un fuerte involucramiento de las autoridades, egresados, profesores y personal del INAP. Durante los últimos años, se dio una serie de sucesos que también cobraron influencia en el quehacer del Instituto, como el neoliberalismo, el auge en el uso de tecnología, entre otros que, orientaron las acciones del INAP a procesos de capacitación, dejando a un lado el fortalecimiento institucional.

En 2021 se inicia un proceso serio de análisis y evaluación, con el objetivo de retomar la misión que corresponde al INAP en términos de fortalecer las capacidades de la administración pública con un enfoque en la nueva gestión pública, con una visión de Estado, sobre todo tomando elementos como la generación de valor público.

Con ese nuevo enfoque se concibió el cambio en la modalidad de la prestación de los servicios, lo cual iniciaba obligatoriamente por un proceso de reestructura administrativa y funcional, que garantizara que el INAP pudiera convertirse en ese agente de cambio para la administración pública, como ese intermediario entre la población y el Estado; con el claro propósito de buscar el bien común, traducido en la satisfacción de la población y por lo tanto en generador de valor público.

El modelo integral de atención actual del INAP, busca efectivamente que se fortalezcan los niveles estratégicos, tácticos y operativos de las Instituciones, sin dejar a un lado la capacitación, la que se ha reorientado a responder a las necesidades y objetivos de cada Institución y a la generación de competencias. Es decir, que actualmente el Instituto está en un proceso de transformación y transición que empezará a dar frutos a mediano y largo plazo, y que también implica la voluntad de los principales actores en las Instituciones públicas, que visualicen que este modelo puede ayudarles a un cambio significativo en sus procesos sustantivos y de apoyo, permitiéndoles alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios.

Hay cambios que no pueden esperar y ameritan acciones inmediatas y decididas, es por ello por lo que hoy el Instituto entra a una nueva etapa en la cual proyecta la implementación, innovación constante y sostenibilidad de este modelo por los próximos 11 años, lo cual queda plasmado en el presente Plan Estratégico Institucional.

## **1.2. Análisis de Mandatos: Marco Normativo e Institucional**

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 y 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.

**Cuadro 1**  
**Marco Normativo e Institucional**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

Mandato o Normativa	Funciones que Desarrolla la Institución	Beneficio que recibe la Población
<b>MANDATOS NACIONALES</b>		
Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 134. Descentralización y Autonomía.	<p>Artículo 134. "... El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado. Según lo preceptuado por la Constitución Política de la República y de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (Art. 2), el mismo es una entidad descentralizada, constituida fuera de los casos especiales que plantea la misma Constitución. Debe cumplir, como todas las entidades descentralizadas y autónomas, con ciertas obligaciones mínimas, las cuales se mencionan:</p> <p>a. Coordinar su política, con la política general del Estado y en su caso, con la especial del ramo a que correspondan;</p> <p>b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado;</p> <p>c. Remitir al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados, ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos;</p> <p>d. Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos;</p> <p>e. Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y</p> <p>f. En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo."</p>	La población beneficiada está constituida por servidores y funcionarios públicos de las Instituciones del Sector Público, que reciben por parte del INAP, asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional; así como, formación y capacitación para el desarrollo de las competencias y fomento de la profesionalización del servidor público, al servicio de Instituciones públicas para el desarrollo de capital humano.
Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Decreto No. 25-80 del Congreso de la República de Guatemala.	Según la Ley Orgánica de INAP, en su Artículo 5, tiene como objetivo que es <b><u>...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 general.</u></b> Para ello, según el Artículo 6, tiene como Funciones Generales: El INAP cumplirá su objetivo mediante la realización	El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP, 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,

Mandato o Normativa	Funciones que Desarrolla la Institución	Beneficio que recibe la Población
	<p>de las funciones generales siguientes: 1. Investigar los problemas que afectan a la organización y funcionamiento de la Administración Pública para fundamentar soluciones adecuadas a las misma. 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 las acciones de desarrollo administrativo. 6. Definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos del Sector Público, especialmente en lo que concierne a la 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 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.</p>	<p>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 y accesibles.</p>
<p>Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Acuerdo Gubernativo No. 28-2008.</p>	<p>Establece y regula el funcionamiento del INAP, en ambos instrumentos jurídicos (Ley Orgánica y Reglamento) se establecen los objetivos, funciones, organización, funcionamiento, régimen financiero, entre otras regulaciones. Ver marco institucional, organigrama y funciones de las unidades administrativas del instituto.</p>	<p>Procesos permanentes de desarrollo administrativo, para que las Instituciones del Sector Público, sean eficientes y eficaces.</p>
<p>Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Artículos 94, 94 bis y 94 ter.</p>	<p>Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional en temas de administración municipal y gestión pública, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP.</p>	<p>El INAP desarrolla el programa de asistencia técnica regional a través de la asesoría, investigación y asistencia técnica al Concejo Municipal específicamente, a la Secretaría Municipal y Comisión de Descentralización; fortalecimiento municipal y participación ciudadana para la creación de capacidades municipales; y, participación de los ciudadanos en los procesos de gobernabilidad</p>

Mandato o Normativa	Funciones que Desarrolla la Institución	Beneficio que recibe la Población
		y gobernanza municipal. El INAP implementa procesos de capacitación a los funcionarios y empleados municipales, para promover la carrera administrativa municipal.
Ley General de Descentralización, Decreto Número 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala Artículo 20. Del programa de capacitación y fortalecimiento institucional.	El INAP coadyuva a este proceso, de forma conjunta con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia y el Instituto de Fomento Municipal, desde el ámbito de sus competencias y en el marco de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.	Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional elaborado y desarrollado de forma coordinada con el INAP, la SCEP, el INFOM y otros actores vinculados.
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. Artículo 69. Capacitación.	Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional en temas de gestión pública, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP, dirigidos a las Unidades Técnicas Departamentales de Desarrollo de los Consejos Departamentales de Desarrollo, entre otros actores.	Desarrollo del programa de asistencia técnica regional a través de la asesoría, investigación y asistencia técnica al Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en los niveles departamental y municipal, en el marco del convenio de coordinación interinstitucional con la Secretaría de Coordinación de la Presidencia -SCEP-.
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. Artículo 4. Gobierno Electrónico.	Acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP.	Contribuir a la modernización de las Instituciones, con una administración basada en el uso de las herramientas de las Tecnologías de la Informática y Comunicación, bajo el concepto de Gobierno Electrónico.
Acuerdo Gubernativo No. 81-2020.	Coadyuvar a la implementación de mecanismos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, para que ejecuten en forma óptima y transparente los recursos públicos que tienen bajo su responsabilidad, desde el ámbito de su	Contar con Instituciones con mecanismos y procesos fortalecidos, cuya gestión se desarrolle en el marco de la transparencia y la buena

Mandato o Normativa	Funciones que Desarrolla la Institución	Beneficio que recibe la Población
	competencia y en el marco de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Instituto.	administración de los fondos públicos.
<b>MANDATOS INTERNACIONALES</b>		
Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-	<p><b>Objetivo 16: Paz, justicia e Instituciones sólidas.</b>  Meta 16.6 Crear a todos los niveles, Instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.  Para contribuir al cumplimiento del ODS 16 y Meta 16.6, el INAP desarrolla y brinda servicios técnicos y académicos para el fortalecimiento de las Instituciones del Sector Público.</p>	En el fortalecimiento institucional, se debe propiciar la incorporación de otras dimensiones, imprescindibles para una adecuada gestión institucional como el uso de tecnologías de información y comunicación, la innovación, la meritocracia, la gestión del recurso humano y el cambio hacia un servidor público más proactivo y responsable, comprometido con el logro de resultados. Se deben reforzar los valores de los servidores públicos y la creación de una cultura institucional asentada en la eficiencia, eficacia y ética en la gestión pública, incorporando mecanismos de gobernabilidad y gobernanza.
Convenio de Asistencia Técnica en el Programa de Gerencia Pública, suscrito entre el INAP e ICAP	El ICAP en su calidad de órgano regional de promoción y cooperación en materia de Administración Pública apoyará al INAP de Guatemala en el diseño, ejecución y evaluación del Programa de Gerencia Pública con el objetivo de desarrollar competencias y capacidades gerenciales en los empleados y funcionarios de la Administración Pública de Guatemala, que les permita modernizar los procedimientos, reducir costos, trabajar para alcanzar resultados concretos, transparentar la gestión y mejorar el uso de nuevas herramientas y tecnologías para la generación de valor público en beneficio de los usuarios de los servicios públicos.	Fortalecimiento de las competencias y capacidades gerenciales de los funcionarios y servidores públicos, para contar con procedimientos modernos que propicien la generación de valor público en beneficio de los usuarios de los servicios públicos.

### 1.3. 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.

### 1.3.1. 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 2**  
**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 ascenso, así como mecanismos de evaluación del desempeño asociados con incentivos.”	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.

### 1.3.2. 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.<sup>1</sup> 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.**

### 1.3.3. 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 período. 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”.

**Cuadro 3**  
**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	Acciones Estratégicas
<b>Estado responsable, transparente y efectivo:</b> 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"> <li>• Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>• 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).</li> <li>• Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la</li> </ul>

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Pilar	Meta PGG	Objetivo Sectorial	Acciones Estratégicas
			toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.
<b>Estado responsable, transparente y efectivo:</b> 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>• Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>• Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>

#### 1.3.4. 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”**.

### 1.4. 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 4**  
**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.	El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 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.
		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.
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.	Gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asesorados en materia de desarrollo de la ciencia y tecnología para mejorar la gestión pública.
		Funcionarios y servidores públicos atendidos en estudios superiores en administración pública para crear una sociedad del conocimiento.
Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo. Desde el 2006	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.	Instituciones públicas, gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asistidos en gestión territorial descentralizada para mejorar la gestión pública.
Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022	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.	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.

Nombre de la Política Pública	OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Vinculación Institucional con la Política
		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.
Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO -2008-2023	Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural	El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional observará lo pertinente a la aplicación de criterios de enfoque de género, equidad e igualdad.
		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-.
		La Unidad de Recursos Humanos, observará lo establecido en el Eje 9. Equidad laboral, en el proceso de reestructura.
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.		

## 1.5. Macroproceso y Procesos

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 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.

### **1.5.1. 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 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 1**  
**Macroproceso y Procesos del INAP**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022



## 1.5.2. 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 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 Instituciones 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 Instituciones de gobierno, debe centrarse en el fortalecimiento de éstas, 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 Instituciones 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 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.

## 1.6. Organización del INAP

### 1.6.1. 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 INAP<sup>2</sup>.

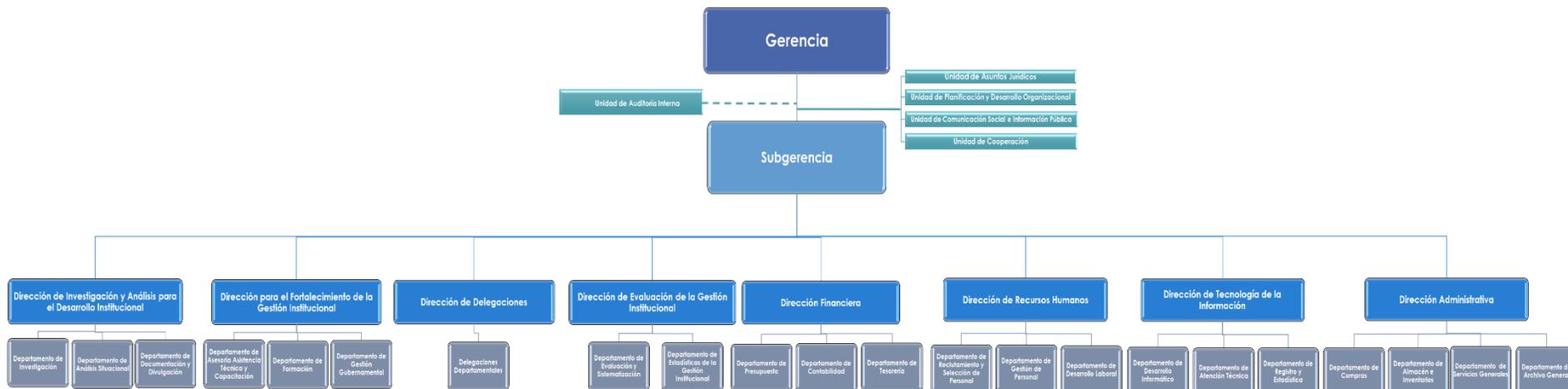
La reestructura se realizó, para contar con un documento técnico que contenga la estructura administrativa y funciones de los órganos sustantivos, órganos administrativos, órganos de apoyo y de control interno, que permita impulsar un proceso permanente de desarrollo administrativo, mediante el cual 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 2, se presenta la estructura Orgánica del INAP.

---

<sup>2</sup> 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.

**Figura 2**  
**Organigrama del Instituto Nacional de Administración Pública**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Sesión Ordinaria número 06-2022, punto tercero, Acuerdo de Junta Directiva número 02-2022 de fecha 07 de abril de 2022.

## 1.7. Contexto del Proceso de Fortalecimiento Institucional

Al referirse al **fortalecimiento institucional**, se habla de mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos sustantivos de las Instituciones, buscando la generación de valor público para beneficio de la población en general. Parte del proceso es la mejora continua, así como la mejora de capacidades del recurso humano, de la infraestructura, de los programas operacionales, entre otros. Para consolidar las Instituciones y legislarlas, es necesario el fortalecimiento institucional, y que el mismo resulte en Instituciones ágiles, oportunas y dinámicas, en su gestión y en sus resultados.

El fortalecimiento de las Instituciones resulta imprescindible con el fin de asegurar el desarrollo para todos, siendo el máximo fin del fortalecimiento institucional el que sus procesos, herramientas y servicios se transformen en valor público para toda la sociedad a la que sirven.

No obstante, el proceso del fortalecimiento institucional en Guatemala no ha sido nada fácil. Durante el siglo “XX” hubo una lucha ideológica entre dos paradigmas que marcaron ese siglo, por un lado, el paradigma de la visión de un Estado Comunista, y por el otro lado, el paradigma de la visión de un Estado Neoliberal. Sin embargo, en la década de 1980-1990, inicia una visión propia de Inglaterra como de Estados Unidos, quienes acuñan el concepto de que el Estado es el problema, por lo que proponen que el mismo, debe ser revisado bajo el enfoque del paradigma de la empresa privada, abriendo la puerta al neoliberalismo, el cual busca disminuir al Estado a su mínima expresión. Esta situación acentuó e incrementó la brecha de desigualdad en la propia sociedad. (Ruano, 2021: 17-18)

Sumado a lo anterior, también se empieza a adoptar ideas de la iniciativa privada al sector público como la eficiencia en la gestión pública; aunque, es importante resaltar que, en la nueva gestión pública se tiene un propósito el eficientísimo, que es lograr la mejor utilización de los recursos, para brindar un mejor producto en el servicio público; es necesario no olvidar que, lo más importante es la democratización del servicio, es decir, el Estado debe estar para lograr equilibrar a las sociedades, para generar mejores y más oportunidades, y sobre todo brindar solidaridad a quienes están en desventaja en un sistema social, político, económico, como en uno educativo. Obviamente, esa secuela de la visión neoliberal se mantiene presente en muchas de las conciencias humanas, no es casualidad que, todavía en el año 2022 se estén conformando nuevos partidos políticos con el famoso eslogan de que “El Estado es muy grande, es una burocracia que consume mucho presupuesto y no genera un resultado, por lo tanto, hay que reducirlo”. (Ruano, 2021: 18-19)

En este sentido, no debe perderse de vista que, el Estado no puede concebirse como un negocio, ni mucho menos, pensar que es el poder a beneficio de un grupo o de una clase social, el Estado tiene que ser un Estado totalmente democrático abierto a todas las clases sociales; pero si debe ser muy productiva la administración pública, hacerla más eficiente, es decir, tener claridad de los procesos, contar con una estructura funcional, claridad a quienes se debe la administración pública, contar con una gerencia de operaciones establecida y clara, con una visión estratégica, trabajando en el

marco de una gestión por resultados. Es importante aprovechar lo mejor de cada paradigma, es decir, tanto del neoliberal como del estatista de una visión de un Estado propietario. (Ruano, 2021: 20)

Actualmente, en el marco del fortalecimiento institucional, a nivel centroamericano y República Dominicana, existen varias Instituciones que prestan servicios de asistencia técnica a toda la región, estas Instituciones cuentan con una red de especialistas a nivel mundial, entre estas se pueden mencionar el Instituto Centroamericano de Administración Pública, -ICAP- que brinda servicios de asesoría y acompañamiento técnico para impulsar procesos de modernización, reforma e innovación institucional de cara a los retos futuros de un mundo cambiante y en rápida evolución. El ICAP está comprometido con la mejora continua de la administración pública centroamericana, aportando programas de estudio de alto nivel y capacitación técnica, para encontrar soluciones con visiones prospectivas y disruptivas a las problemáticas locales. (ICAP, 2021)

Siempre en la región centroamericana, es valioso mencionar los esfuerzos que se realizan a nivel regional en temas de fortalecimiento institucional, como los de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, -CEPAL- por medio del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, -ILPES, con el apoyo del Centro de Formación de La Antigua Guatemala de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, -AECID-, que promovieron y trabajaron para la realización del Curso: “Gestión Pública Institucional para el Desarrollo y la Agenda 2030-La Antigua, 2019”, realizado del 20 al 24 de mayo 2019. El curso en mención ofreció una vista de los desafíos, instrumentos y metodologías para el fortalecimiento de las Instituciones públicas de los países de la región, buscando fortalecer las capacidades de los servidores públicos de Latino América y el Caribe, contribuyendo así a formar Instituciones estratégicas, inclusivas y eficaces para la generación de valor público para la ciudadanía en temas de planificación y gestión pública institucional. (CEPAL, 2019)

En el contexto nacional, se puede mencionar algunas organizaciones que aportan al fortalecimiento institucional como la Oficina Nacional del Servicio Civil -ONSEC-, que cuenta con la Dirección de Investigación y Desarrollo -DID-, comenzó a funcionar en junio 2018, su objetivo es generar y promover, los procesos de investigación y desarrollo, para la modernización y mejoramiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos, en las Instituciones del Organismo Ejecutivo y las dependencias que se rigen por la ley de Servicio Civil y su Reglamento. Esta Dirección está conformada por el Departamento de Investigación y el Departamento de Racionalización, el primero, realiza investigación en el campo de la gestión del recurso humano y el segundo, realiza estudios de organización, estructuras administrativas, entre otros. Estos, contribuyen al fortalecimiento institucional de las dependencias del Organismo Ejecutivo y de las Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil y su Reglamento. (Guatemala G. d., 2019)

El Ministerio de Economía -MINECO-, que cuenta con la Dirección de Desarrollo Institucional, la cual garantiza el fortalecimiento y mejora continua en el Ministerio fundamentándose en procesos y metodologías diseñadas en un Sistema de la Gestión de la Calidad. (Economía, 2021). Por su parte,

el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, cuenta con la mayoría de sus procesos que están certificados por las normas ISO, garantizando la calidad en sus servicios y el fortalecimiento institucional.

También personal de la Dirección de Recaudación de la Subgerencia Financiera del IGSS, participaron en una serie de talleres impartidos por encargados de las dependencias institucionales y consultores externos, expertos en temas de recaudación como parte del Proyecto AMEDIGSS, que el Instituto trabaja en conjunto con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos -UNOPS-. Con lo que se pretende mejorar la eficiencia en los procesos de recaudación por medio de un rediseño de ellos, entre lo que se considera la digitalización de las gestiones para aprovechar la disponibilidad tecnológica que facilite los servicios y a la vez fortalezca los controles y la transparencia. (IGSS, 2021).

Desde el sector privado, también se realizan esfuerzos e iniciativas en cuanto a este tema, como ejemplo: la Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA-, que se ha caracterizado por generar e implementar programas y proyectos para impulsar el desarrollo económico y social de manera sostenible en Guatemala. (FUNDESA, <https://www.fundesa.org.gt/>, 2021). El fortalecimiento institucional, es el eje transversal sobre el cual FUNDESA ha colocado sus comisiones, de acuerdo con las necesidades y brechas se ha priorizado este tema para no reformar Instituciones solo por reformarlas, reconociendo la necesidad de aportar ideas constructivas para fortalecerlas especialmente las que están a cargo del desarrollo. (FUNDESA, [fundesa.org.gt](https://www.fundesa.org.gt/), 2021).

Mejoremos Guate, por medio de Guatemala Visible, ha aportado herramientas técnicas, utilizadas ocasionalmente por las postuladoras. Esto ha permitido presentar propuestas, por ejemplo: Perfil idóneo del cargo, propuesta de cronograma, guía de entrevista y evaluación de los aspirantes, esto ha facilitado a los integrantes de las postuladoras llevar a cabo la tarea de evaluación con mejores tiempos, ya que siempre los cronogramas son limitados en comparación con la cantidad de trabajo a realizar. (FUNDESA, <https://issuu.com/>, 2014)

Todos los esfuerzos han sido insuficientes, tomando en consideración que algunos van referidos al fortalecimiento del recurso humano (Carrera administrativa, formación y capacitación), al recurso financiero (Ingresos-gastos), pero muy poco a fortalecer los procesos sustantivos, las capacidades de gestión de las organizaciones públicas que prestan servicios directos al ciudadano-cliente.

Como propuesta de solución a la problemática: “Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población”, se ha considerado oportuno que el INAP, 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 estas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios, sea quienes a través del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Instituto, propicien el desarrollo institucional.

Si el objetivo del Estado es garantizar el desarrollo de las personas, debe contar con Instituciones transparentes, eficientes que cumplan con sus objetivos y orienten sus esfuerzos a otorgar valor público con cada una de sus acciones.

Fukuyama describe en su libro *Orden y Decadencia de la Política*, que *“la construcción del Estado requiere más que simplemente pasar de un sector público patrimonial y clientelar a una burocracia impersonal; también depende de la creación de capacidades y competencias organizativas”*. Esto solo se logra si todos trabajamos juntos como sociedad. Acemoglu y Robinson, en su libro *El Pasillo Estrecho*, mencionan que *“se debe trabajar siempre en crear un balance entre el poder público representado en el Estado y la sociedad, entre aquellos que ostentan el poder y los que no”*. Por eso es tan importante el diálogo y la concertación, para que entre diferentes sectores pensemos en la salud, la seguridad y la justicia, los desafíos y oportunidades de la multiculturalidad y el desarrollo económico que requerimos para los próximos veinte años. (Zapata, 2022)

## **1.8. Análisis de la Población Objetivo**

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 las 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.

Para el análisis de la población, también debe considerarse que, se comprende por Sector, al conjunto de Instituciones que atienden un problema específico de la población en general, cada una desde su ámbito de competencia y que por mandato tienen encomendado realizar acciones desde sus procesos sustantivos para lograr cambios en torno a los indicadores de interés. Lo que implica agrupar a las Instituciones del Sector Público según criterios jurídicos, estadísticos y económicos, y es posible que muchas de las Instituciones puedan estar en más de un sector.

### 1.8.1. Población General

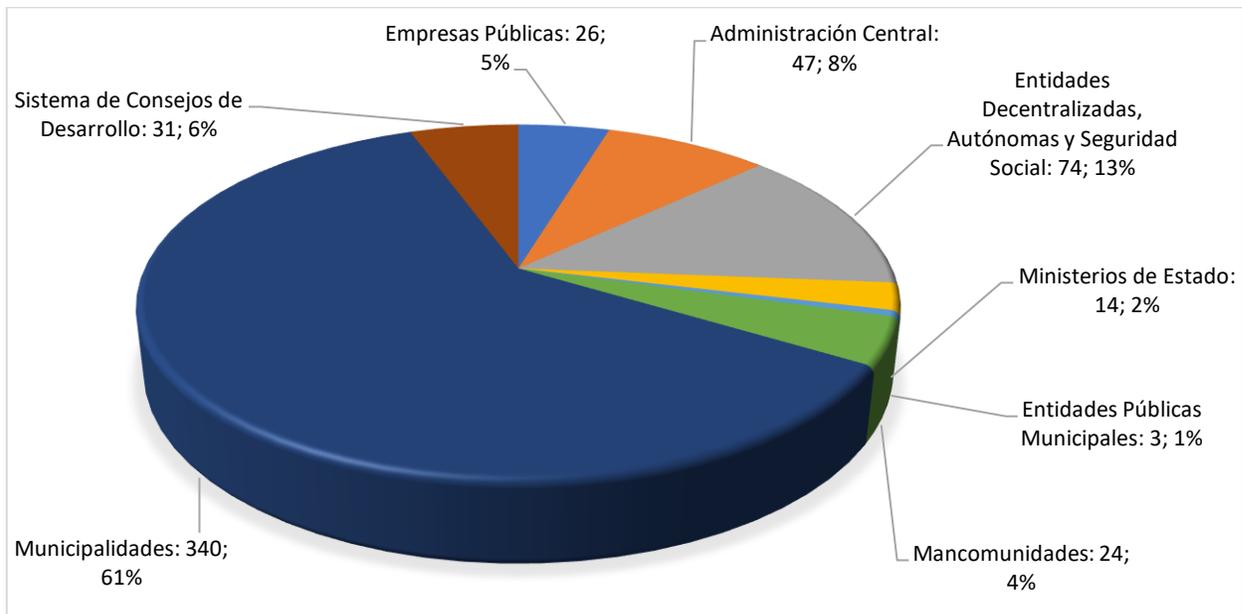
En función de lo anterior, para el INAP, la población general se conforma por todas las Instituciones Públicas del Sector Público, cuantificando 559; siendo sobre esta base que se calculan los resultados institucionales, éstas están conformadas por Empresas Públicas (26 Instituciones) y las Instituciones 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 5**  
**Análisis de Población General**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

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

**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.

### 1.8.2. 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.

### 1.8.3. Población Elegible

La población elegible se cifra en 140 instituciones, como se aprecia en el Cuadro 6, 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:

1. Agua y Saneamiento
2. Seguridad Alimentaria y Nutricional
3. Educación
4. Salud y Asistencia Social
5. Agricultura y Ganadería
6. Economía y Competitividad
7. Ambiente y Recursos Naturales

8. Energía y Minas
9. Seguridad y Justicia
10. Cultura y Deportes

**Cuadro 6**  
**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
	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>140</b>	

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 sector<sup>4</sup>; en

<sup>4</sup> 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 Rural -VIDER-; dado que, dicha dependencia posee un proceso sustantivo fundamental para dicho sector, como es el

función a ello, se elegirán las Instituciones más importantes por sus 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 y el Cuadro 6, 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.

Es importante resaltar que, como se indicó anteriormente, no obstante, se han definido 140 Instituciones como población elegible; el INAP, también atenderá a las demás Instituciones que conforman la población objetivo, contra demandas puntuales; dando con ello cumplimiento a lo establecido en el mandato institucional puntuales, y a la tercera línea de trabajo definida por el Instituto.

## **1.9. Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática**

Para la identificación, análisis y priorización de la problemática del INAP, se trabajó bajo el “enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos-humanos, financieros y tecnológicos-, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas”, es decir, sobre la base de la metodología de la Gestión por Resultados (MINFIN y SEGEPLAN, 2013); así como, se diseñó y elaboró el modelo conceptual como un “Diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema... que interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico...” (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

---

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.

En este sentido, se planificó y desarrolló una serie de talleres con las Autoridades, Directores y Técnicos del Instituto; logrando definir que, el problema priorizado que debe afrontar la institución son las **Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del Sector Público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población.** En este sentido, se han identificado dos causas directas, con sus respectivas causas indirectas de primer y segundo nivel, agrupadas en dos grandes áreas:

- Capacidades estratégicas, tácticas y operativas de las Instituciones del Sector Público.
- Competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público

Durante el proceso de análisis se identificaron varias causas, tomando en consideración la problemática planteada por el INAP; no obstante, se priorizaron dos grandes causas directas: a) Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público; y, b) Bajo nivel de competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz.

En este contexto, la Administración Pública cumple una función fundamental de establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo. Los componentes principales de la AP son **Instituciones Públicas y funcionarios.** (Fortin, s.f.); y como componente, las Instituciones importan, ya que, a través de su gestión (forma de actuar de una institución en la que la preocupación principal es el logro de resultados) los servicios que prestan a la sociedad permiten el desarrollo económico, políticos entre otras, por lo tanto, si se fortalece a las Instituciones, se transforma la sociedad. Y, al hacer referencia al **fortalecimiento institucional**, se trata de mejorar la eficiencia y la eficacia de las Instituciones buscando la mejora continua, la mejora de capacidades del recurso humano, la infraestructura, los programas operacionales, entre otros.

Para consolidar las Instituciones y legislarlas, es necesario el fortalecimiento institucional, para que el mismo resulte en instituciones ágiles, oportunas y dinámicas, en su gestión y en sus resultados. Los servicios públicos que prestan las Instituciones del Sector Público constituyen “la más clara expresión del funcionamiento de un gobierno” y deben ser visualizados como un sistema, el cual va más allá de solo cubrir un conjunto de necesidades sociales. Estos servicios cumplen un rol específico en la calidad de vida de las personas y su eficiencia debe ser vista, no como un gasto por parte de los gobiernos, sino como un factor necesario para la gobernabilidad.

En el mundo actual, la calidad de vida entendida como la capacidad de las personas de realizarse como seres humanos y como la libertad de elegir estilos de vida diferentes, es altamente sensible a las condiciones de acceso a servicios públicos que prestan las Instituciones, como la provisión de agua y saneamiento, la electricidad y las telecomunicaciones, pues estos servicios afectan funciones y capacidades esenciales como lograr un nivel adecuado de nutrición, confort dentro de las viviendas, buena salud e integración social.

Las Instituciones públicas y los servicios que prestan es una nota esencial en un Estado social que pretende preservar un modelo de equidad y garantizar prestaciones a toda la ciudadanía en un régimen de regularidad y continuidad. Estos servicios no son mercancías cualesquiera, entre otras razones, porque el acceso a ellos está indisolublemente asociado a derechos de importancia fundamental para la supervivencia de la especie y del planeta en conjunto; y que, en consecuencia, requieren de ciertas intervenciones del Estado -distintas a las que rigen para otros bienes- como garante del interés social.

Respecto a la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, se puede inferir que es el alcance sobre las fórmulas de prestación de servicios públicos y su función en la consecución del interés público, que concilie de forma adecuada los distintos principios e intereses en juego y que preserve, en su decisión final, la esencia del derecho a una buena administración. Recordando que la clave radica en preservar una prestación regular, continua, de calidad y sostenible, sin distinción ni privilegios para todos los ciudadanos. En el ámbito de la producción de servicios, la idea general contenida en el concepto de eficiencia es que no exista despilfarro en la utilización de los recursos; es decir, la eficiencia exige obtener el máximo de producción a partir de una cantidad dada de recursos, o, a la inversa, minimizar los recursos consumidos para obtener una determinada producción.

Ahora bien, con relación a la **eficacia de los servicios públicos**, se puede afirmar que ésta es una situación subjetiva de requerimiento en la forma, cantidad y calidad de los servicios públicos, y con los medios y recursos que resulten idóneos para su gestión. En relación con la cantidad, la eficacia en la prestación de servicios públicos es un término que mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad. Si se ha alcanzado plenamente el objetivo planteado inicialmente, se dice que se ha actuado con eficacia. Por ejemplo, si una campaña pública de vacunación contra la gripe en un determinado municipio, al final de esta consigue vacunar a 75 personas de un total de 100, que es el público objetivo, se dirá que ha actuado con una eficacia del 75 por ciento. Por el contrario, si se vacunan a todas ellas la eficacia habrá sido del 100 por ciento. Con relación con la calidad, generalmente se dice que un servicio público es eficaz, si este se presta con un determinado nivel de calidad y que, por lo tanto, genera la **satisfacción de los usuarios o valor público**, entendido este como el valor que los ciudadanos le dan a las instituciones públicas cuando tienen la percepción de que los condiciones de vida están cambiando gracias a las intervenciones de estas; sin embargo, existe una gran discusión sobre qué relación se da entre la calidad de un servicio y la satisfacción de quienes lo consumen.

Se puede deducir que, en Guatemala las Instituciones Públicas como prestadoras de servicios, no lo están haciendo de una manera adecuada, sus capacidades administrativas son insuficientes, no cuentan con un modelo de gestión eficaz y eficiente que le permitan entregar a la sociedad servicios con valor público (se refiere a los resultados que la Institución debe alcanzar -observables y medibles- para dar respuestas a las necesidades o demandas sociales...); por consiguiente, estas -Instituciones Públicas- no están gestionando de manera eficaz y eficiente los procesos que

permiten la entrega de servicios de una manera adecuada a los usuarios, por lo cual deben de fortalecerse.

El fortalecimiento de las Instituciones del Sector Público resulta imprescindible con el fin de asegurar el desarrollo para todos, siendo el máximo fin del fortalecimiento institucional el que sus procesos, herramientas y servicios se transformen en valor público para toda la sociedad a la que sirven.

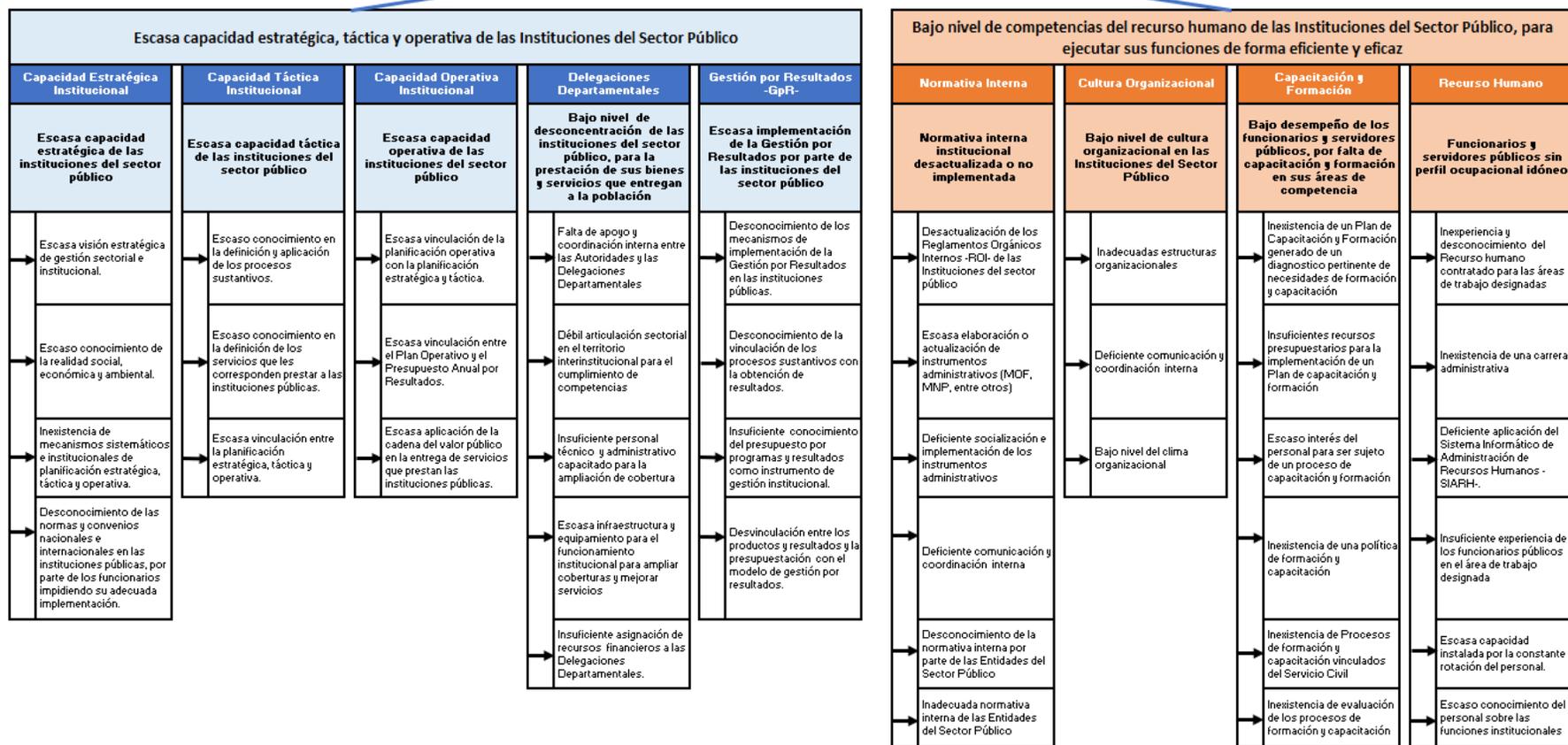
### **1.10. Modelo Conceptual**

El siguiente diagrama expone el problema central del Instituto Nacional de Administración Pública, así como sus causas directas e indirectas, de primer y segundo nivel. Cabe resaltar que, el Modelo Conceptual se elaboró con base a la información sistematizada generada en los diferentes espacios participativos realizados con los equipos técnicos de todos los niveles del Instituto, con el apoyo de diferentes herramientas diseñadas para el vaciado y análisis de la información recabada, según la metodología de la Gestión por Resultados.

## Diagrama 1 Modelo Conceptual

Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

**Problemática: Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población**



Como se logra observar en el Diagrama 1 del problema central identificado y priorizado, se desglosan dos factores causales directos, nueve causas de primer nivel, y varios factores causales indirectos de segundo nivel. Es importante indicar que, para cada factor causal directo, se definió una red de causalidad y efecto, considerando los factores con mayor grado de incidencia para cada uno de los factores causales directos, en función de causa hacia el problema central priorizado y la evidencia identificada por los expertos en cada temática por parte del INAP.

A continuación, se describe las causas que sustentan el problema priorizado.

#### **a. Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público**

La única manera de hacer que los servicios públicos sean distintos, es que la administración pública instaure un nuevo modelo de gestión efectivo y eficaz que rinda cuentas, es decir, transformándolas; y, en ese sentido, las administraciones presentan serias deficiencias en los nexos **estratégicos, tácticos y operativos**. Los sistemas de control ponen énfasis más en los procedimientos -y no es malo que así sea-, pero interesan también los resultados.

Los modelos de dirección estratégica implementados en el Sector Público guatemalteco no garantizan la integración de los niveles estratégico (funcionarios públicos, *pólice maker*), táctico (implementadores de políticas) con el operativo (técnico operativo); para que se dé la efectividad del establecimiento de la estrategia, es necesario contar con Pensamiento Estratégico, actitud e intención estratégicas, además de la necesaria integración de las capacidades estratégicas, tácticas y operativas.

La dirección estratégica deberá controlar las variables, ajuste de la cultura, liderazgo del cambio, ajuste de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas, para garantizar la alineación y coherencia del proceso de implementación y ejecución de las estrategias definidas. A este sector se le ha puesto menos importancia lo que ha traído como consecuencia la ausencia de integración del nivel táctico y el operativo (Pupo, 2004). La dirección estratégica tiene visión de futuro, construye escenarios, define situaciones, se propone una misión concreta y objetivos, y precisa como medir logros. El problema se presenta cuando el nivel táctico y operativo no responden a estas expectativas; sea por que no cuentan con conocimientos en la definición y aplicación de los procesos sustantivos, o por la poca o nula vinculación de su quehacer con la planificación estratégica.

La planificación es tanto estratégica como táctica y operativa, y el nexo entre ambas, se establece a través de los resultados.

Por su parte, la **desconcentración administrativa**, busca eliminar el exclusivo centralismo, que provoca que la administración pública se torne lenta en sus decisiones; ésta se lleva a cabo, por razones prácticas organizativas de eficacia, la simplificación de los procesos administrativos que tienen como fin primordial el buen servicio a los administrados. No obstante, el desarrollo

económico de los distintos países, y Guatemala no es la excepción a esto, sigue siendo territorialmente concentrado e inequitativo, razón por la cual no ha sido posible aprovechar el potencial productivo de distintos territorios, lo que a su vez ha sido una de las causas del aumento de la pobreza.

Lo anterior se da por el bajo nivel de desconcentración de las Instituciones del Sector Público en la prestación de sus servicios que entregan a la población, débil articulación sectorial en el territorio, insuficiente personal técnico y administrativo con competencias para la ampliación de cobertura, escasa infraestructura y equipamiento para el funcionamiento institucional para mejorar sus servicios, y escasa capacidad administrativa-financiera de las delegaciones departamentales. A pesar de que, el Artículo 3 del Reglamento de la Ley General de Descentralización, establece la forma de coordinación de los niveles de la administración pública, dictando que los órganos de la administración pública coordinarán la elaboración de políticas y programas de desarrollo integral, de conformidad con las políticas nacionales en materia de descentralización, siguiendo además los criterios de eficiencia y eficacia que se establecen en el Artículo 4 del mismo Reglamento.

La **Gestión por resultados**, es un enfoque de la administración pública, que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos -humanos, financieros y tecnológicos- sean estos internos y externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo del país y el quehacer de cada una de sus instituciones. (Minfin-SEGEPLAN, 2013)

Los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado afronten las misiones y objetivos que han sido encomendados. Como toda organización requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza, comprensión y aceptación de su misión, objetivos y valores del entendimiento mutuo, entre sus miembros y las esferas superiores de la misma, y sobre toda una fuerte motivación.

En la institucionalidad pública del país, existe aún desconocimiento sobre las herramientas de implementación de la Gestión por Resultados; la desvinculación de los procesos sustantivos con la obtención de resultados, desconocimiento de la vinculación planes y presupuesto como instrumento para la gestión institucional; y, desvinculación de los productos y resultados con la presupuestación con el modelo de gestión por resultados.

**b. Bajo nivel de competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz**

Las organizaciones públicas, no cuentan con **recurso humano** capaz, competente y, por encima de todo, no alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo que influirá en su desempeño.

De acuerdo con el informe de Evaluación del Barómetro, presentado en 2012, Guatemala obtuvo 24 puntos de 100 en el índice de Desarrollo de Servicio Civil, ocupando el sexto lugar de siete países evaluados; sin mostrar avances en la gestión de recursos humanos, desde la anterior evaluación en el 2004. Es un diagnóstico del índice de calidad del sistema de función pública o del servicio civil en siete países: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá que se realiza en cumplimiento de lo acordado en la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública que, hasta la fecha, se han realizado tres mediciones: la primera fue en el 2004, la segunda en el 2008, y la última en el 2012.

Dentro de los resultados, la inducción no existe como un acto deliberado para orientar al personal de nuevo ingreso o al que asciende. La Ley de Servicio Civil, no ha establecido una norma o un instrumento técnico. Lo usual es que, un “compañero” le explique al “nuevo” o al ascendido, qué debe hacer. Aun cuando en algunas Instituciones tienen Manuales de Organización y Funciones, y de Normas y Procedimientos, en su mayoría no ofrecen programas de inducción. La falta de definición funcional se complica con la ausencia de un proceso bien definido para la orientación y evaluación de empleados nuevos o ascendidos, durante el período de prueba especificado por la Ley. En algunas de las Instituciones estudiadas, existen Manuales de Organización y Funciones para ser utilizados por los empleados, aunque ésta no es la norma. Usualmente los supervisores y subalternos aprenden de sus trabajos por experiencia y no con Manuales o a través de capacitación. La capacitación formal en el lugar de trabajo es muy rara. (OECD, 2020)

La falta de políticas de formación y capacitación, procesos de Detección de Necesidades de Capacitación -DNC-, programas de formación, capacitación y profesionalización no adecuados, la poca motivación del recurso humano para formarse y capacitarse, y la escasa asignación presupuestaria para la profesionalización del recurso humano dentro de las Instituciones del Sector Público, da como resultado un bajo desempeño de los funcionarios y servidores públicos en sus áreas de competencia.

Con relación a la **cultura organizacional**, según Cole (2008), en su obra comportamiento organizacional, ésta es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución. Flores (2011), afirma, que las Instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Al igual que otros conceptos de la gestión moderna, justifica su relevancia en la necesidad actual de disminuir los conflictos individuales y grupales que existen en las distintas unidades de gestión dentro de la administración pública; notablemente debido a una cultura organizacional flexible e innovadora se espera en todo momento la mejoría de los procesos de comunicación, y eventualmente un aumento de la eficiencia de la gestión lo cual es el fin último de la misma. (Galanze, F., 2014)

La cultura organizacional tiene una serie de características, como la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, orientación a resultados, el control, innovación y aceptación al riesgo, criterios para recompensar, el perfil hacia los fines, atención al detalle y el enfoque hacia un sistema abierto.

El concepto como tal, no es un problema, sino su aplicación, es decir, la aplicación de una cultura que no está acorde a las actividades que en la organización realizan; dicho de otra forma, aplicar un tipo de cultura en un ambiente en donde se necesita la discreción, se aplica una cultura de extroversión, lo que impacta en la discrecionalidad que las actividades que ese ambiente necesita; o a la inversa, se adoptan composturas a veces poco amigables en ambientes en donde el contacto con el usuario es una necesidad, dando una impresión molesta y poco educada.

Hoy en día, la cultura organizacional es un foco de desarrollo de casi todos los servicios públicos acá y en el mundo, el recurso humano capacitado y con una cultura positiva en las organizaciones se ha convertido en el componente principal. En el Sector Público guatemalteco existe un bajo nivel de cultura organizacional, por consiguiente, es necesario invertir en este tema para alcanzar los objetivos institucionales.

En consonancia con lo anterior, se enmarca la necesidad que tienen las organizaciones de servicios públicos de contar con recurso humano capaz, competente y sobre todo alineado a los requerimientos de la Institución, lo cual permite una mejora importante en la eficiencia del servicio y en el desempeño.

En cuanto a la identificación de necesidades y prioridades de **capacitación y formación**, para el año 2018 se describe que, para el caso de Guatemala se informó que no se utilizan evaluaciones de programas y prioridades gubernamentales, evaluaciones de desempeño, encuestas a empleados, proceso estratégico de planificación de la fuerza laboral y que no se realizan estudios a profundidad sobre las brechas de competencias. (OEC, 2021).

A pesar de las múltiples transformaciones y algunos avances; en la actualidad los Estados de América Latina siguen caracterizándose por la baja capacidad técnica de sus burocracias y Guatemala no es la excepción. La falta de coherencia entre los recursos humanos disponibles y los necesarios para alcanzar metas de política pública, hace que la creación y captación de talento para lo público, sea un tema de suma relevancia para los países de la región. “Los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos”, reflejan dentro de otras cosas, el poco conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado, reflejado en la baja ejecución presupuestaria y en el deterioro de los servicios públicos.

Tanto los funcionarios como los servidores públicos necesitan conocer la Ley para poder ejecutar los recursos públicos con claridad y brindar mejores servicios de salud, educación y seguridad, entre otros, a la ciudadanía. Sin embargo, las estadísticas de la Dirección General de Adquisiciones del Estado -DIGAE- del Ministerio de Finanzas Públicas, revelan que, en los ministerios del Ejecutivo,

solo dos de cada diez funcionarios que eventualmente pueden participar en procesos de contrataciones públicas, recibieron este año una capacitación sobre la Ley de Contrataciones del Estado.

Según un reporte del Departamento de Capacitación y Certificación de la DIGAE, por cada proceso de compra que realiza una unidad ejecutora, pueden participar alrededor de 20 funcionarios, aproximadamente. Aunado a lo anterior, no puede decirse que la Ley de Servicio Civil vigente, contiene una carrera administrativa cuando para la promoción del empleado público tiene un alto peso la antigüedad en el puesto antes que el mérito y capacidad. La ausencia de una cultura de capacitación y formación constante y general, así como de la evaluación del desempeño en el puesto, impide el reclutamiento del mejor personal. Por otra parte, los requisitos mínimos que se exigen para ciertos puestos reflejan un sistema de Servicio Civil, poco profesional.

Para algunos puestos se requiere como mínimo, estudios de tercero primaria, y para la generalidad un grado de licenciatura. Claro está, la **falta de una carrera civil**, de capacitación y de profesionalismo, se reflejan en los salarios poco competitivos pero protegidos (ausencia de evaluación del rendimiento, protección del salario para efectos del cálculo de las pensiones por jubilación) de que se gozan. Una modernización del servicio civil requiere necesariamente de una revisión en la clasificación de los puestos (que no han sido revisados a profundidad desde 1996) y de una revisión y actualización de los salarios (incluyendo la Ley de Salarios) (Bonilla, 2013). Por último, hay que mencionar que las dinámicas clientelares que aparecen como norma en el sistema, tienen como consecuencia la contratación de personal que no posee capacidad para ejercer la función pública. Esta práctica se conoce coloquialmente como “compadrazgo”, que se refiere a la asignación de una persona en un cargo público con base en criterios de amistad y no de mérito. Es por ello por lo que, lo importante de definir procesos de capacitación y formación que respondan a las necesidades de competencia en el puesto para que las instituciones tengan un mejor desempeño.

En las Instituciones Públicas existe desconocimiento, desactualización y baja implementación de **normas internas** (criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier Institución pública), por ejemplo; Normas antiguas, y cuando se utilizan, solo se toma en cuenta lo regulado en Leyes (Decretos de creación), Políticas que son parte de la normativa general de las instituciones; no así, aspectos de la filosofía institucional (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, planes, políticas públicas) y su vinculación con el trabajo institucional, ya que se desconoce en muchos casos.

Seguidamente hay que mencionar que los Reglamentos Orgánicos Internos -ROI- están desactualizados, no existen reglamentos internos para las Instituciones del Sector Público; así como, falta de herramientas administrativas como Manuales Administrativos (Manual de Organización Funciones -MOF-, Manuales de Normas y Procedimientos -MNP-, Políticas y Procedimientos).

Por último, es necesario mencionar que existe falta de interrelación de los instrumentos de planificación y presupuesto con el Plan Anual de Compras -PAC-, y el Plan Operativo Anual -POA-.

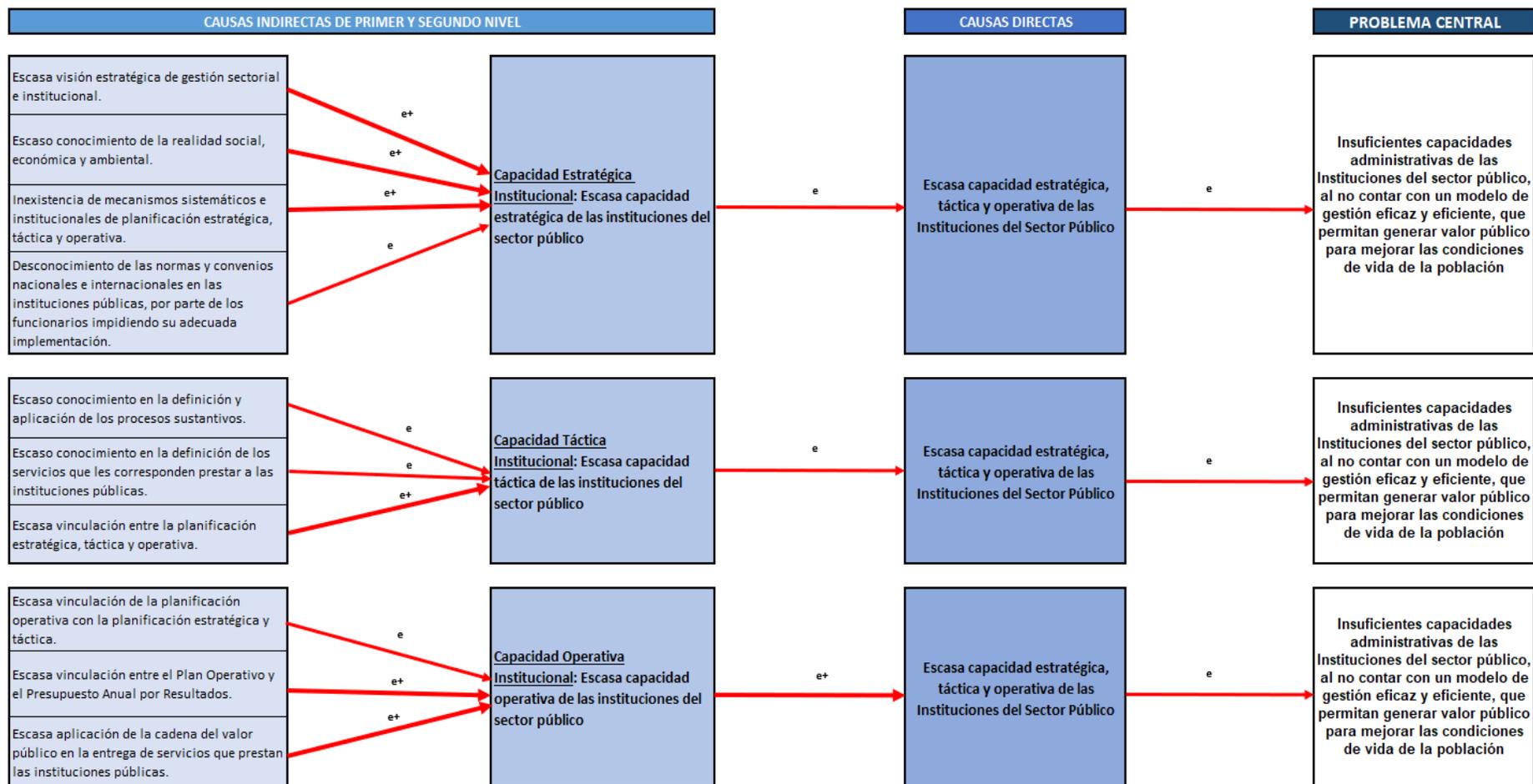
### **1.11. Modelo Explicativo**

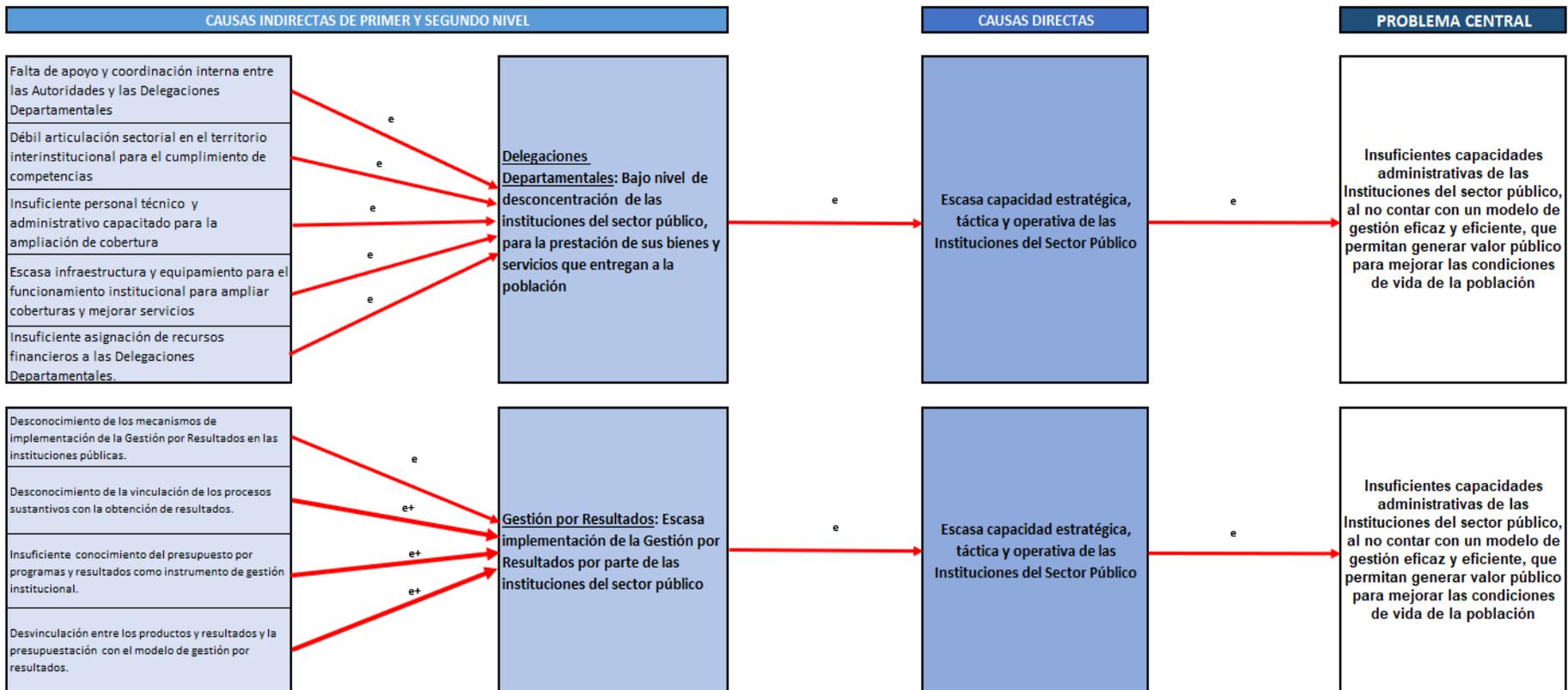
De la construcción del Modelo Conceptual surge el Modelo Explicativo, el cual busca realizar una identificación, caracterización y jerarquización de las relaciones causales directas e indirectas de primer y de segundo nivel, de la problemática identificada y priorizada.

Es necesario enfatizar que, el Modelo Explicativo tiene como objetivo dividir cada uno de los elementos del Modelo Conceptual (causas), con la mayor especificidad posible para identificar y definir la fuerza explicativa de las relaciones causales expuestas en el referido modelo; todo ello, mediante la revisión sistemática de las evidencias identificadas por los expertos de las diferentes temáticas, para lograr la formulación de la red de causalidad con relación al problema institucional definido.

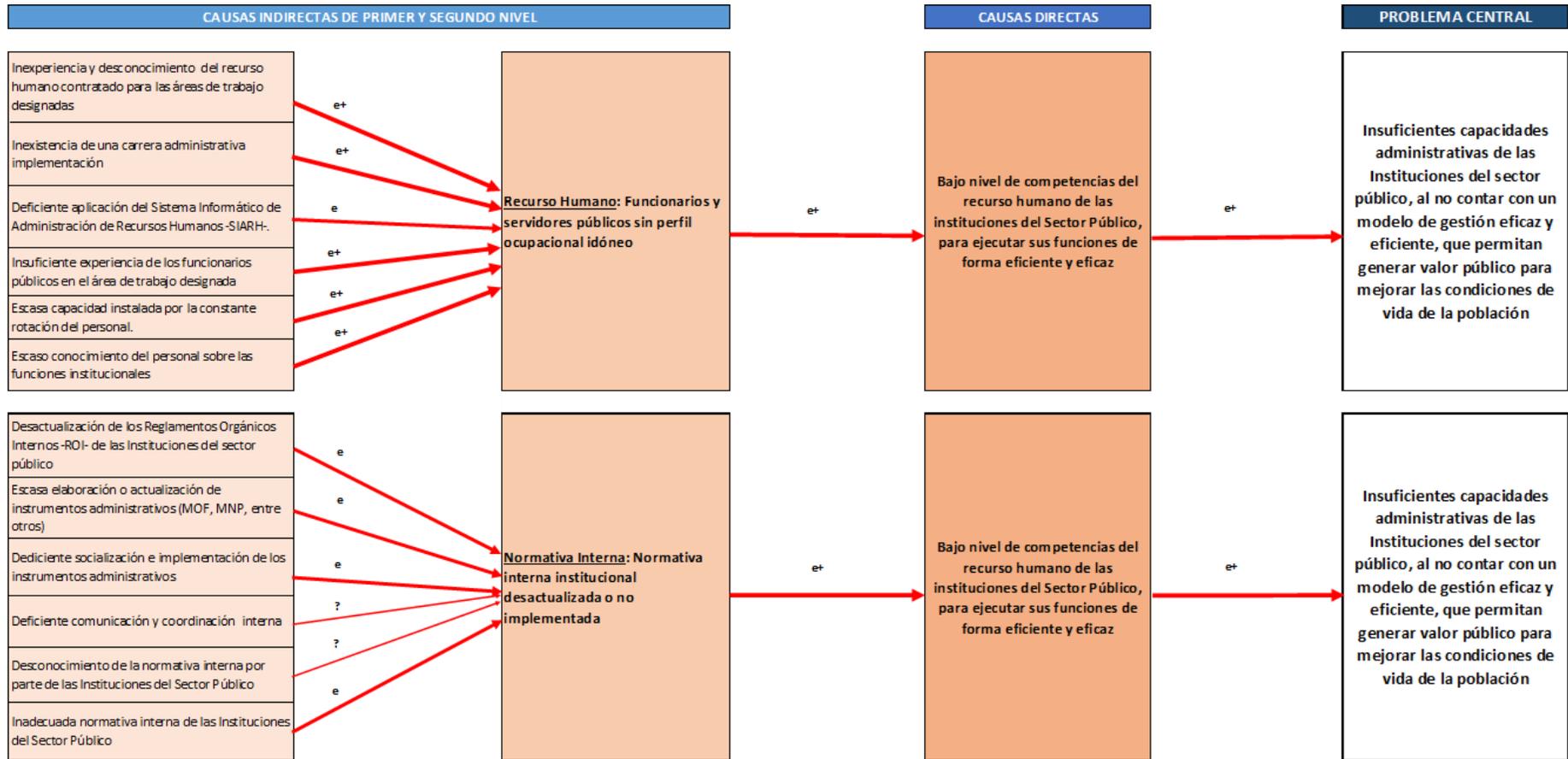
A continuación, se presentan los modelos explicativos de Capacidades estratégicas, tácticas y operativas, y de Bajo nivel de competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz.

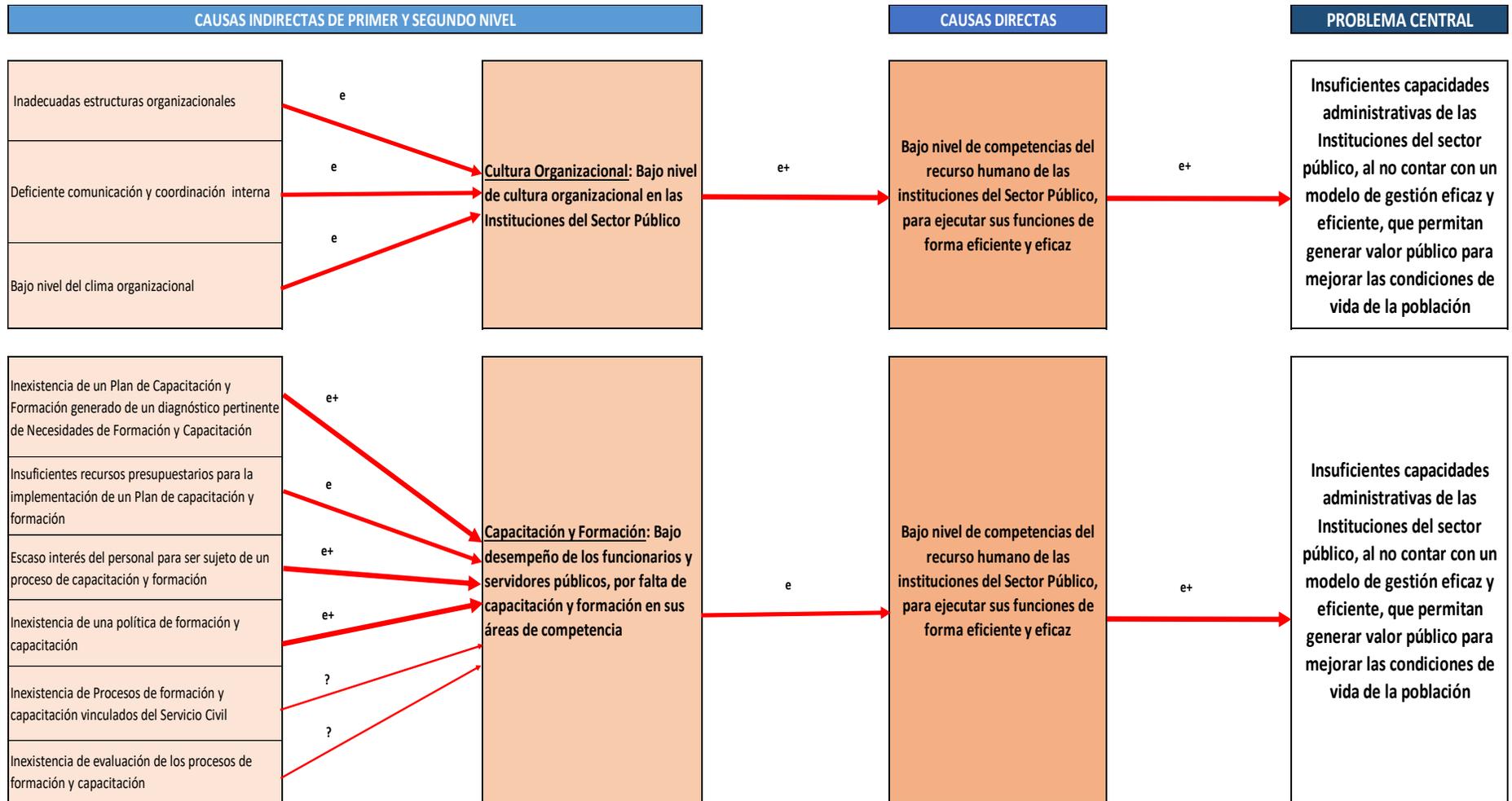
**Diagrama 2**  
**Modelo Explicativo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022





**Diagrama 3**  
**Modelo Explicativo de Competencias del Recurso Humano**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022





## 1.12. Identificación de Caminos Causales Críticos

Para abordar la problemática priorizada por el INAP: ***Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del Sector Público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población***, se tomó como punto de partida la jerarquía de los caminos de causalidad identificados y definidos en el Modelo Explicativo, permitiendo con ello la identificación de los caminos causales críticos, que tienen un mayor impacto en la referida problemática.

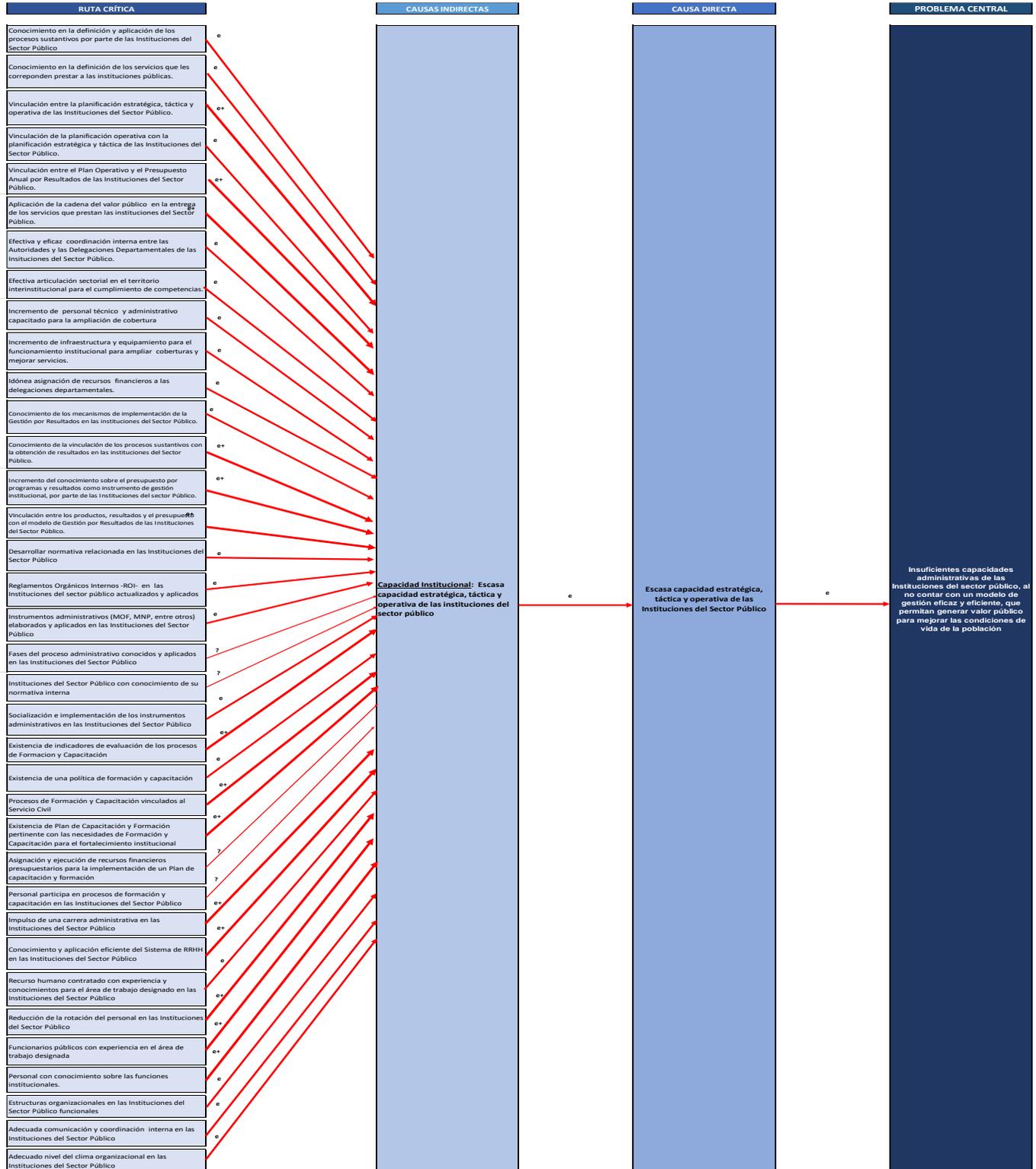
Subsiguientemente, se procedió a realizar un análisis de la valoración de la fuerza explicativa con relación a las intervenciones institucionales propuestas por el Instituto en el marco del modelo prescriptivo, así como de los factores causales tomando como base toda la evidencia derivada de la revisión sistemática realizada. Todo lo anterior, permitió lograr la identificación de los caminos causales críticos para ser atendidos de forma prioritaria, siendo ellos: a) Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público; y b) Bajo nivel de competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz.

Finalmente, cabe resaltar que, este proceso logró determinar cuál intervención institucional es la más apta a implementar con base a la fuerza explicativa para el alcance de un impacto más inmediato en el factor causal, que a su vez incidirá en el problema central identificado; es decir, se identificaron los caminos causales críticos. En los dos caminos causales críticos identificados por el INAP, es posible observar el grosor de las flechas de los factores causales, que exponen la existencia de una relación causa-efecto mayor, así como factores con menor fuerza explicativa. A continuación, se presentan los caminos causales críticos identificados para el Instituto, los cuales se priorizan de la siguiente manera:

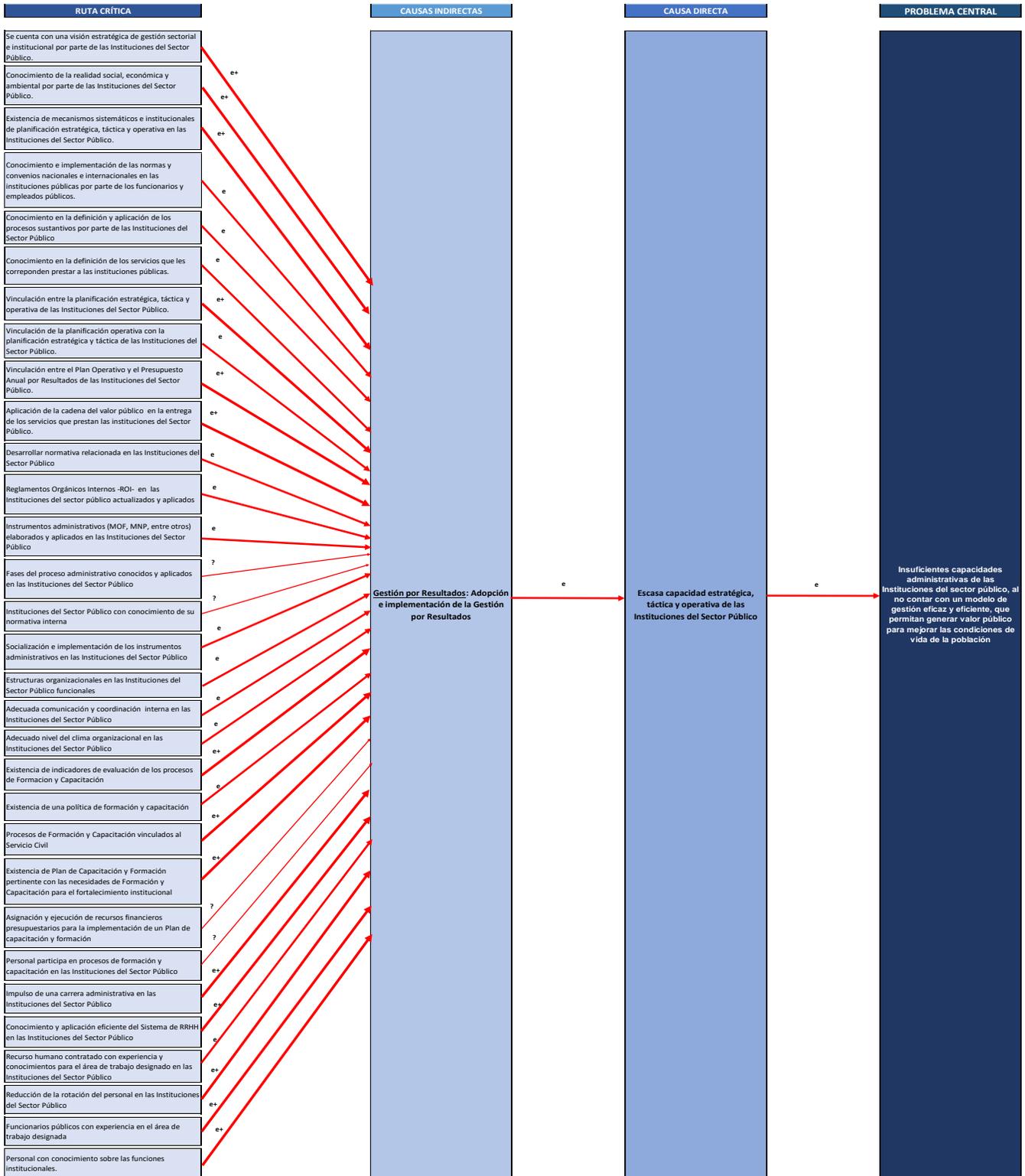
**Figura 3**  
**Caminos Causales Críticos**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



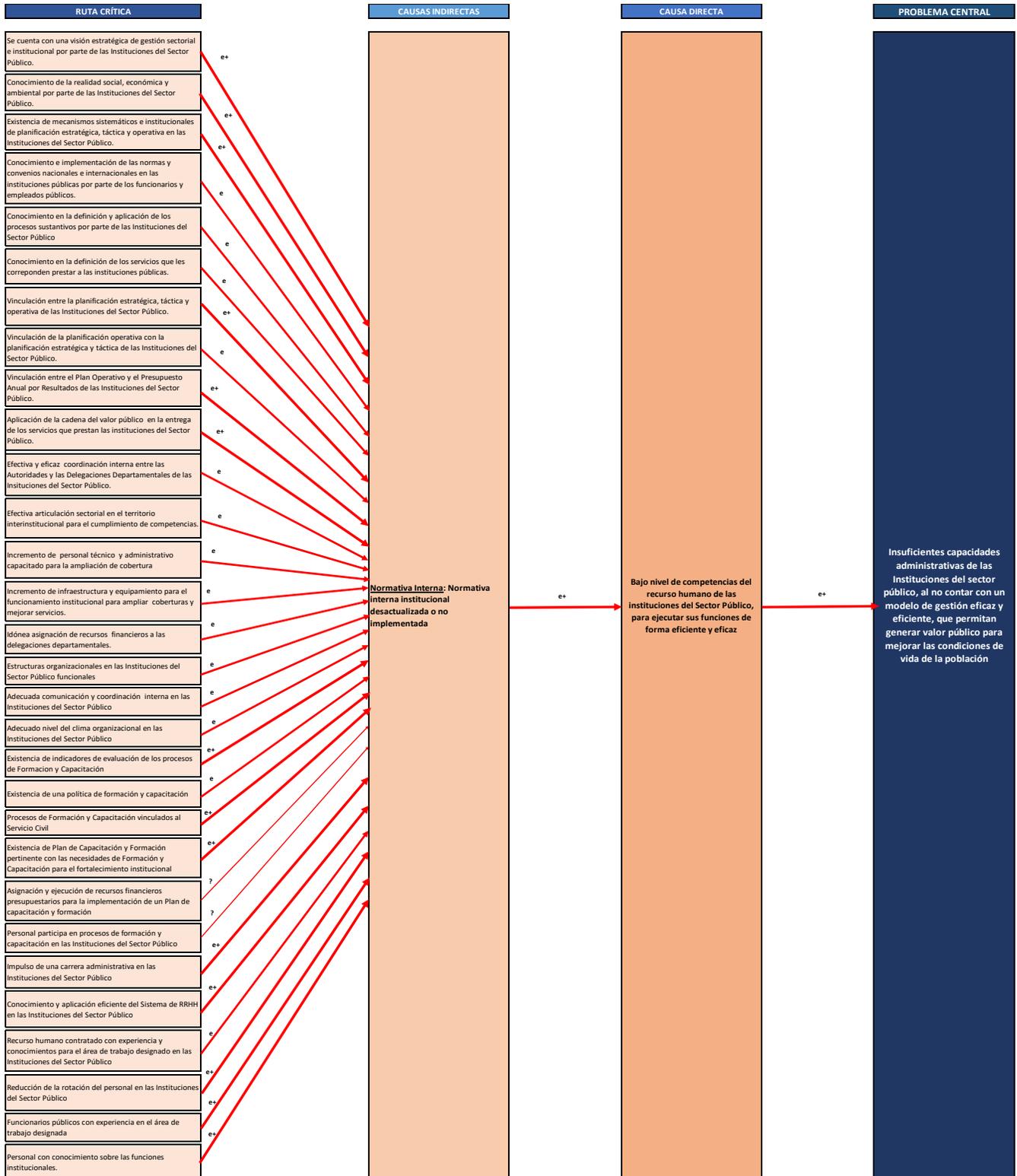
**Diagrama 4**  
**Caminos Causales Críticos Identificados de Capacidades Institucionales**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022



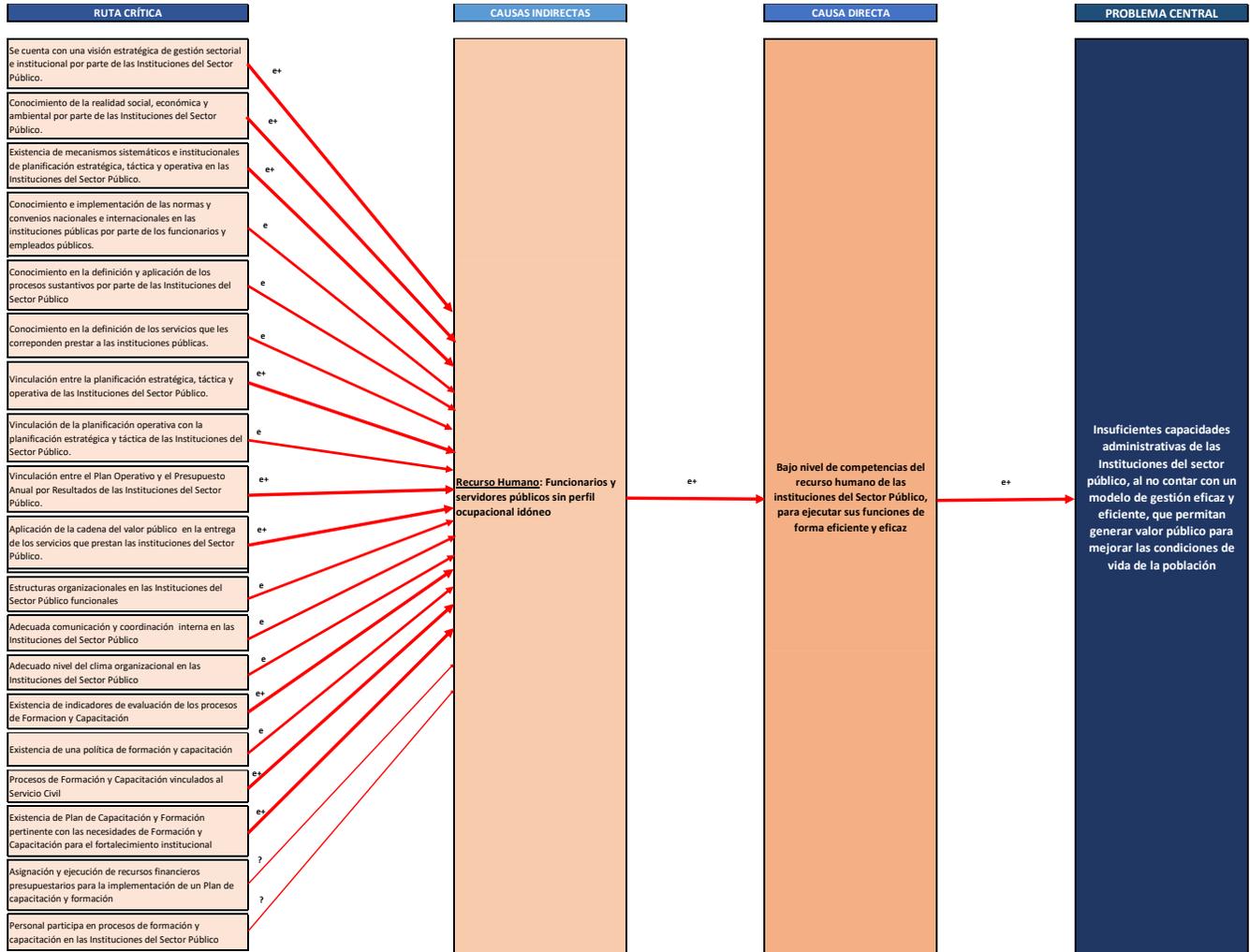
**Diagrama 5**  
**Caminos Causales Críticos Identificados de Gestión por Resultados**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022



**Diagrama 6**  
**Caminos Causales Críticos Identificados de Normativa Interna**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022



**Diagrama 7**  
**Caminos Causales Críticos Identificados del Perfil del Recurso Humano**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

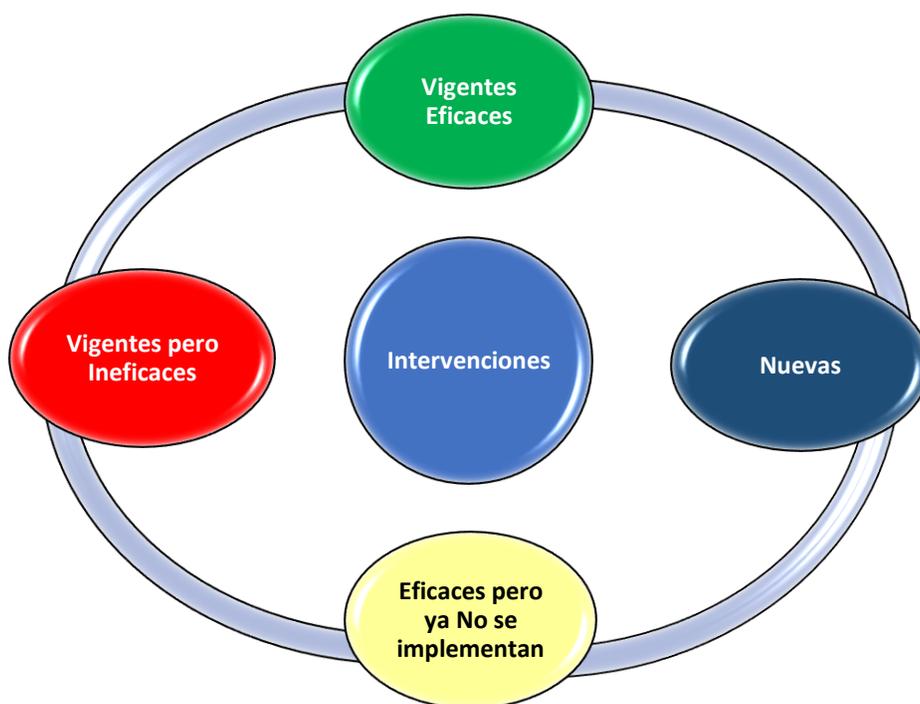


### 1.13. Modelo Prescriptivo

Para la elaboración del Modelo Prescriptivo, fue necesario realizar la identificación de las intervenciones que actualmente se realizan, las que se dejaron de realizar y las que se deberán realizar por parte del INAP. En este contexto, a través de reuniones participativas de trabajo con los diferentes equipos técnicos multidisciplinares del Instituto, se procedió a realizar el análisis, identificación y definición de las intervenciones institucionales, en cada camino causal identificado, en el marco de los dos ámbitos que se estudió la problemática del INAP, siendo ellos: a) Las capacidades estratégicas, tácticas y operativas de las Instituciones del Sector Público, y b) Las competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público.

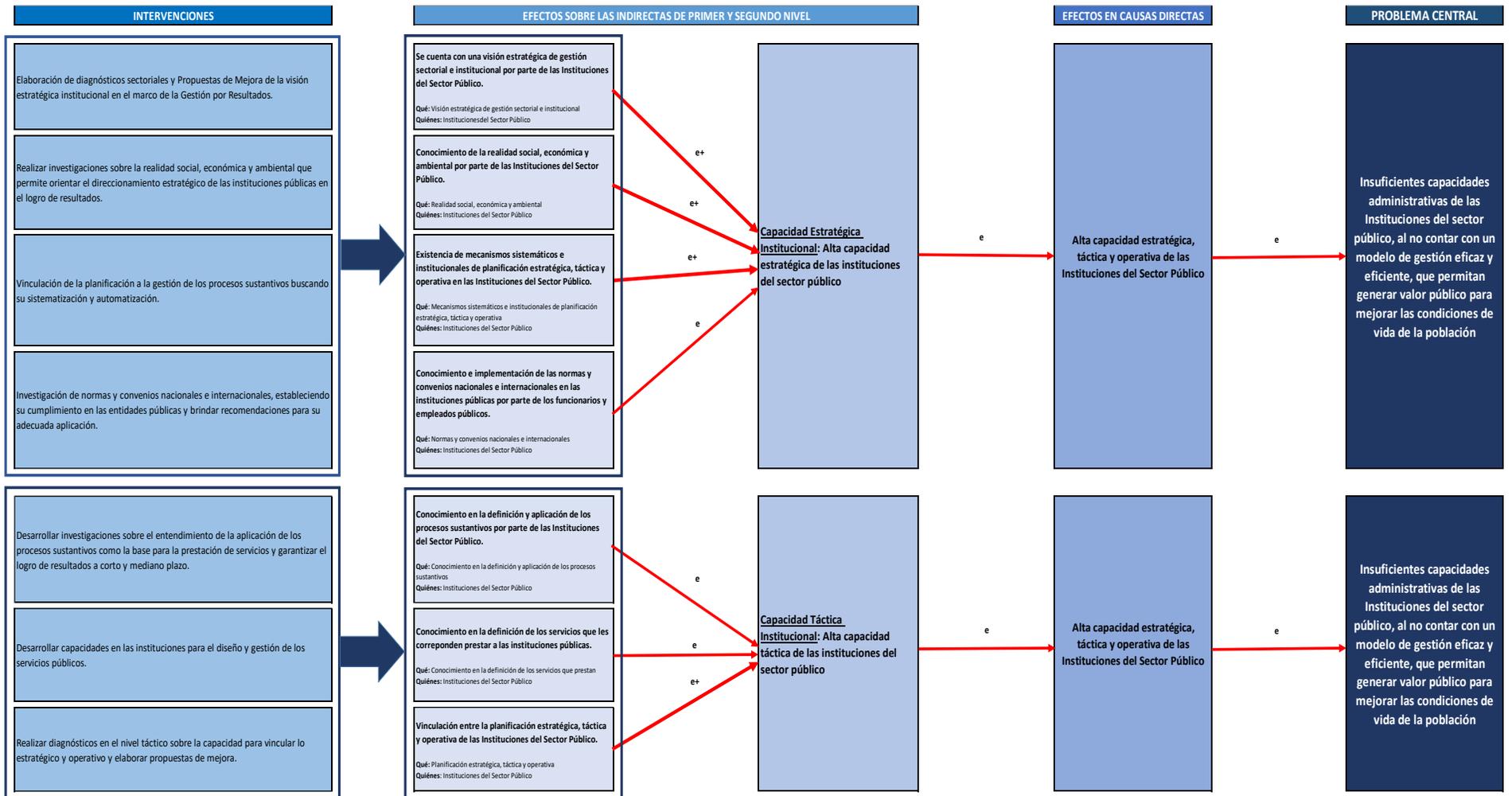
Este ejercicio permitió analizar las intervenciones agrupadas según la eficacia y eficiencia técnica de las mismas, para el logro de la solución del problema definido por el INAP, a un corto, mediano y largo plazo; dichas intervenciones se agruparon de la siguiente manera:

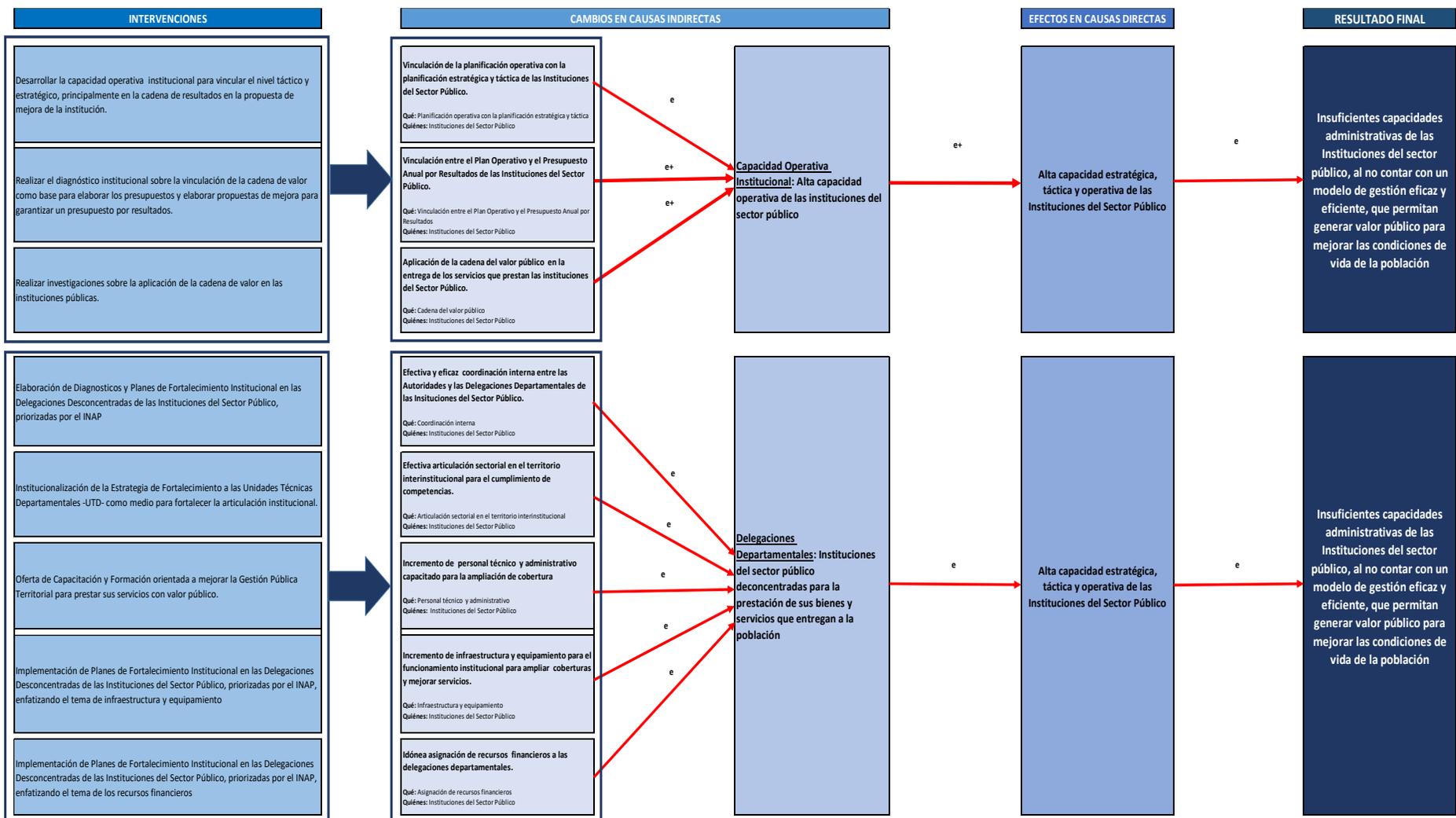
**Figura 4**  
**Tipos de Intervenciones**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

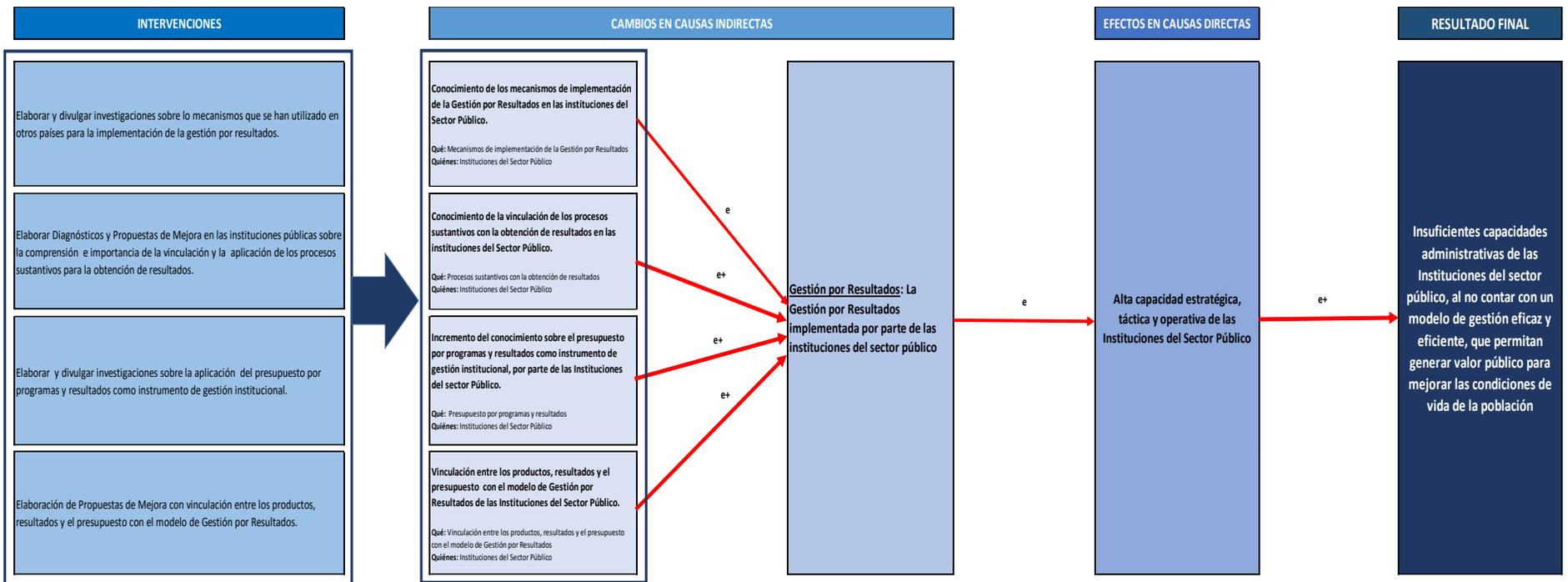


A continuación, se presentan los modelos prescriptivos de Capacidades estratégicas, tácticas y operativas, y de las Competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público.

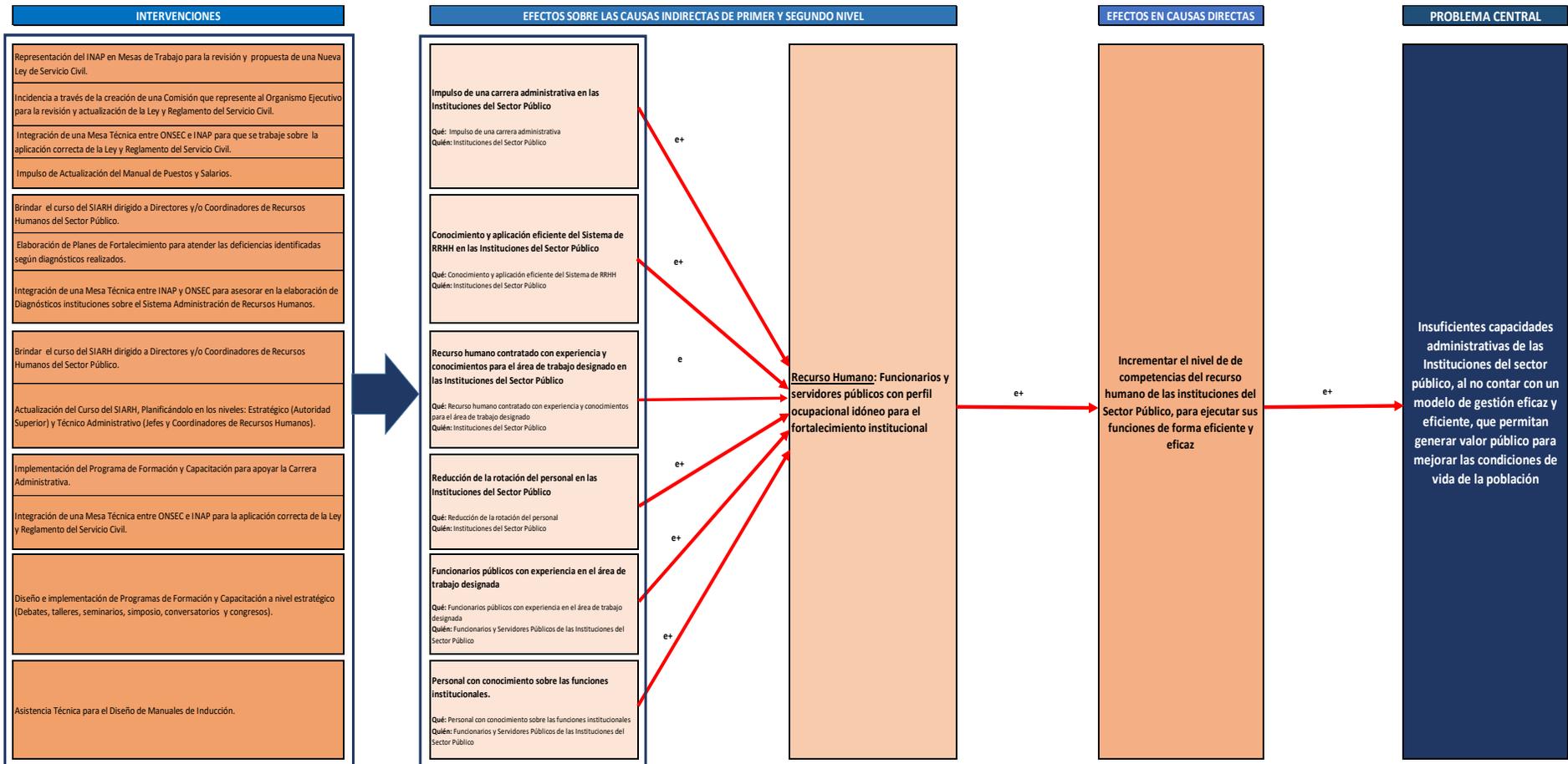
**Diagrama 8**  
**Modelo Prescriptivo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

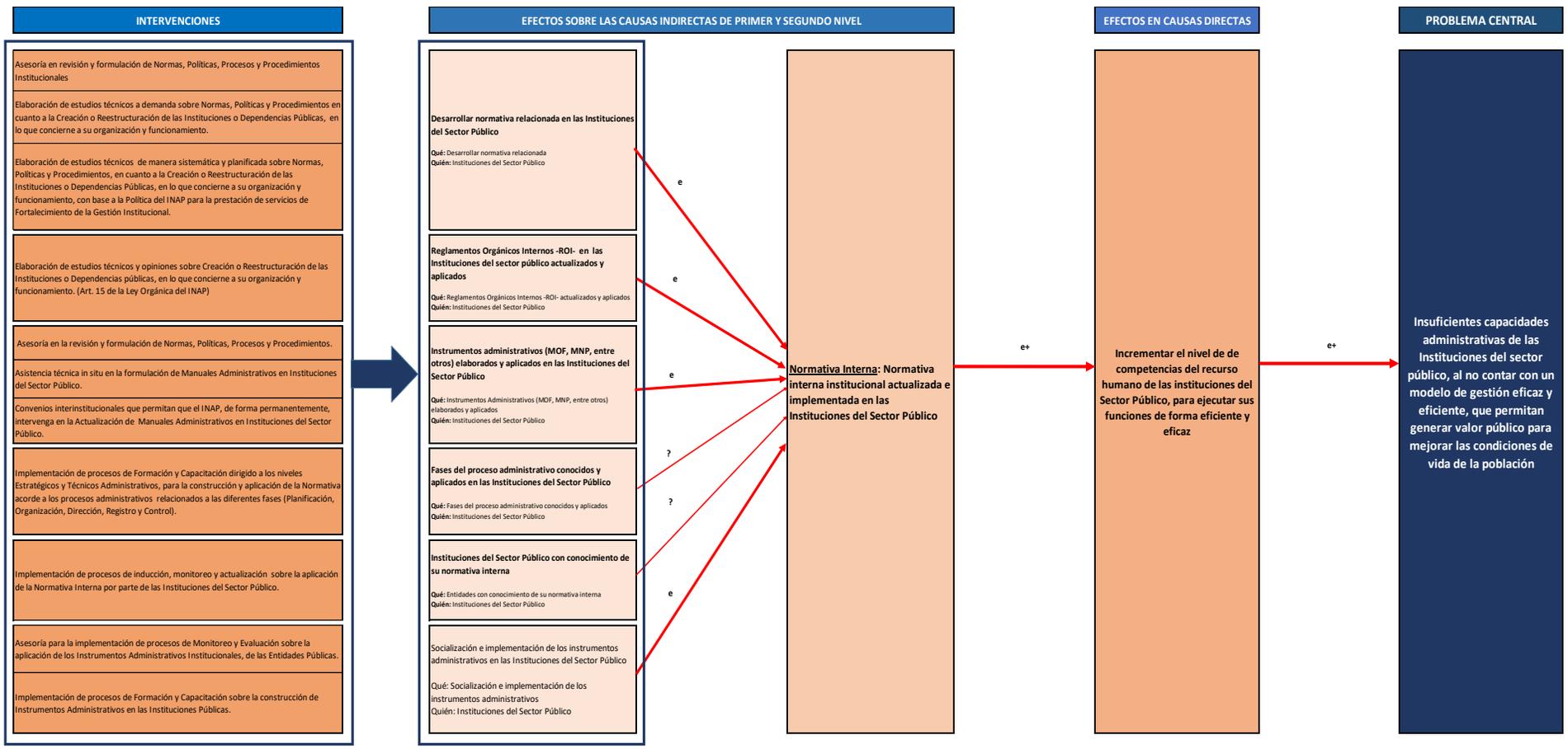


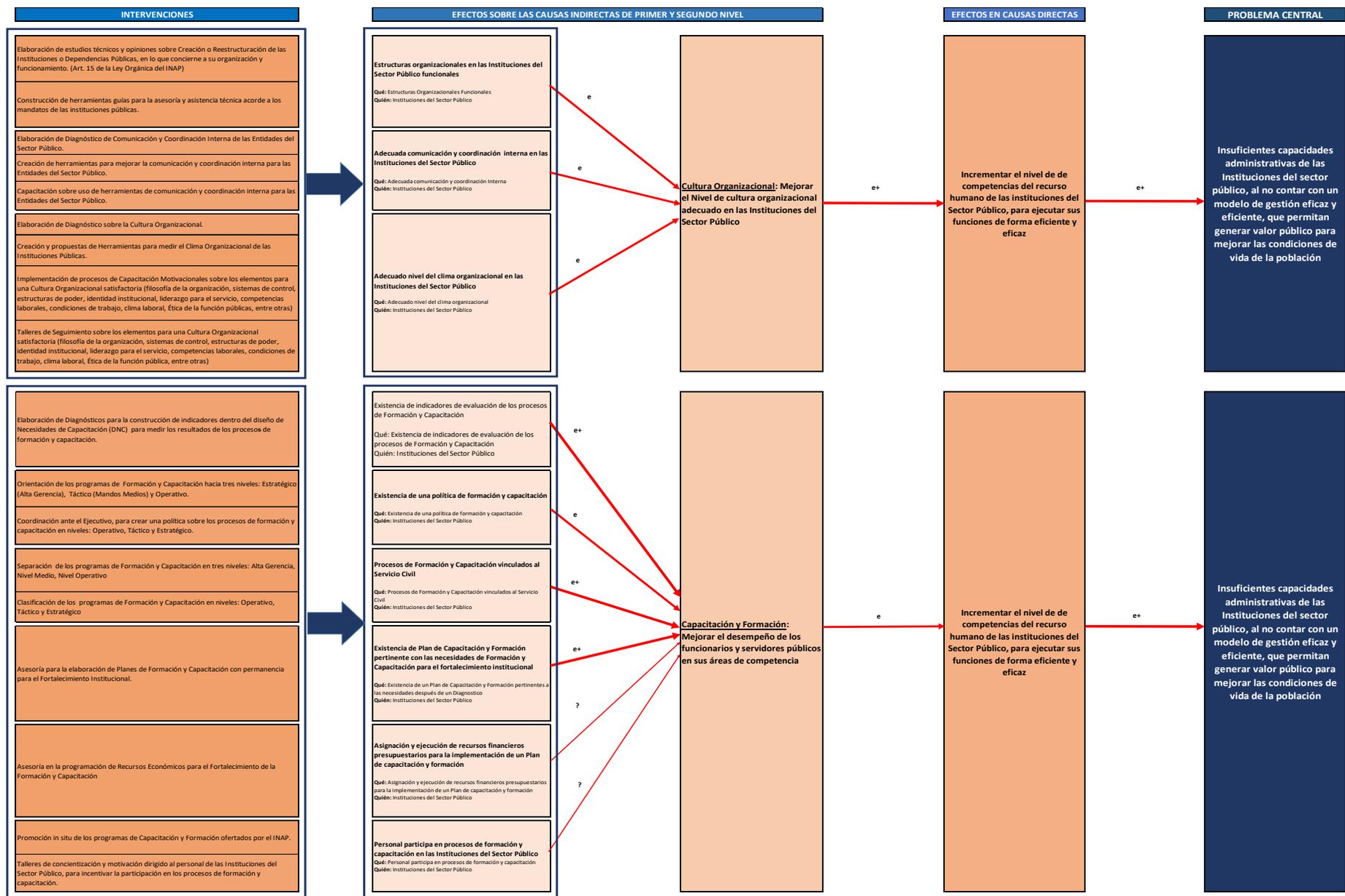




**Diagrama 9**  
**Modelo Prescriptivo de Competencias del Recurso Humano**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022







## 2. Diseño de la Estrategia: Formulación de Resultados, Productos y Modelo Lógico

Para la implementación del PEI 2022-2032 del INAP, se han formulado resultados: Final, intermedios e inmediatos con sus respectivos indicadores y líneas base; lo cual permitirá dar seguimiento y evaluar los avances de éstos en función de los servicios que brindará el INAP a las Instituciones del Sector Público, además, de medir el avance del cambio que se espera lograr para resolver la problemática priorizada por el Instituto en el presente Plan Estratégico Institucional durante el periodo del 2022 al 2032. Igualmente, se ha trabajado sobre la base de los análisis realizados en el marco de los Modelo Conceptual, Modelos Explicativos y Modelos Prescriptivos, según la metodología de la Gestión por Resultados.

**Cuadro 7**  
**Resultados Institucionales del año 2022 al 2032**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
<b>Resultado Estratégico o Institucional al 2032</b>				
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada -Desarrollo de Competencias	25% de Instituciones Públicas han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.	Incremento de las Instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población que han mejorado sus capacidades para generar valor público.	Al año 2032, se ha incrementado el 25% de las Instituciones del sector público que han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0% Instituciones del Sector Público a 25% en 2032)
<b>Resultados Intermedios al 2028</b>				
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada -Desarrollo de Competencias	16% de Instituciones Públicas han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.	Incremento de las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población han mejorado sus capacidades para generar valor público.	Al año 2028, se ha incrementado el 16% de las Instituciones del Sector Público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 16% en 2032)
Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Fortalecimiento institucional	Automatización de procesos técnicos, administrativos-financieros	Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva.	Al 2028, el 60% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2021: 0 a 60% en 2032)
		MOF y MNP elaborados, aprobados e implementados		
		Número de Plazas en relación de		

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
		dependencia creadas en la ONSEC		
<b>Resultados Inmediatos al 2024</b>				
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada -Desarrollo de Competencias	7% de Instituciones Públicas han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.	Incremento de las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población han mejorado sus capacidades para generar valor público.	Al año 2024, se ha incrementado el 7% de las Instituciones del Sector Público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada	7% de Instituciones Públicas que brindan o coordinan servicios a la población, que han incrementado su capacidad estratégica para gestionar sus procesos sustantivos	Incremento de la capacidad estratégica de las Instituciones públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para gestionar sus procesos sustantivos	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad estratégica, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada	7% de Instituciones Públicas que brindan o coordinan servicios a la población, que han incrementado su capacidad táctica para gestionar sus procesos sustantivos	Incremento de la capacidad táctica de las Instituciones Públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para gestionar sus procesos sustantivos	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad táctica, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada	7% de Instituciones Públicas que brindan o coordinan servicios a la población, que han incrementado su capacidad operativa para gestionar sus procesos sustantivos	Incremento de la capacidad operativa de las Instituciones públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para gestionar sus procesos sustantivos	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad operativa, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de diagnósticos y Planes de Mejora en las Delegaciones Desconcentradas -Implementación de los Planes de Mejora en las Delegaciones Desconcentradas -Asesoría especializada -Asistencia técnica especializada	7% de Instituciones Públicas, que brindan o coordinan servicios a la población, que han incrementado su nivel de desconcentración	Incremento del nivel de desconcentración de las Instituciones Públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para la prestación de sus servicios que entregan a la población.	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de desconcentración, para la prestación de sus servicios que entregan a la población. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
Las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada	7% de Instituciones Públicas que han incrementado la implementación de la Gestión por Resultados.	Incremento de la implementación de la Gestión por Resultados en las Instituciones Públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para la prestación de sus servicios que entregan a la población.	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado la implementación de la Gestión por Resultados, para la prestación de sus servicios. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Funcionarios y servidores públicos de las Instituciones del Sector Público, que brindan o coordinan servicios a la población.	-Implementación de los Planes de mejora -Asesoría y asistencia técnica especializada -Formación y Capacitación por competencias.	7% de Instituciones del Sector Público, que cuentan con funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo.	Incremento de Instituciones Públicas que cuentan con funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que cuentan con funcionarios y servidores con perfil idóneo (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Funcionarios y servidores públicos de las Instituciones del Sector Público, que brindan o coordinan servicios a la población.	-Implementación de los Planes de mejora -Asesoría y asistencia técnica especializada -Formación y Capacitación por competencias.	7% de Instituciones Públicas que han actualizado su normativa interna.  7% de Instituciones Públicas que han implementado su normativa interna.	Incremento de las normas internas actualizadas y/o implementadas de las Instituciones públicas, que brindan o coordinan servicios a la población para gestionar sus procesos sustantivos	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público que han actualizado y/o implementado sus normativas internas. (Línea base institucional año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Funcionarios y servidores públicos de las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población.	-Implementación de los Planes de mejora -Asesoría y asistencia técnica especializada -Formación y Capacitación por competencias.	7% de Instituciones del Sector Público, que han incrementado su nivel de cultura Organizacional.	Aumento de Instituciones Públicas que han incrementado su nivel de cultura organizacional adecuado.	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de cultura organizacional. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Funcionarios y servidores públicos de las Instituciones del Sector Público que brindan o coordinan servicios a la población.	-Implementación de los Planes de mejora -Asesoría y asistencia técnica especializada -Formación y Capacitación por competencias.	7% de Instituciones del Sector Público, que han incrementado el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	Aumento de Instituciones Públicas que han incrementado el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)
Procesos técnicos, administrativos y	Fortalecimiento institucional	Automatización de procesos técnicos, administrativos-financieros	Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP,	Al 2024, el 20% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
financieros del INAP		MOF y MNP elaborados, aprobados e implementados	se ejecutan de forma efectiva	cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2021: 0 a 20% en 2032)
		Número de Plazas en relación de dependencia creadas en la ONSEC		

Finalmente es necesario enfatizar que, la vinculación entre las intervenciones identificadas como eficaces, con los subproductos, productos y resultados formulados por el INAP, se presentan en el Modelo Lógico.

## 2.1. Modelo Lógico

Para dar una solución de respuesta a los factores causales críticos que se han identificado y priorizado, se ha diseñado y formulado el Modelo Lógico, es decir, la cadena de resultados que surge del análisis realizado en los Modelos: Conceptual, Explicativos y Prescriptivos; y que busca, a través de ella lograr solucionar la problemática definida por el INAP. Para ello, el Modelo Lógico muestra la relación de causa y efecto, a través de la vinculación existente entre las intervenciones, subproductos y productos que han sido formulados para este proceso, que, a su vez se vinculan con los resultados inmediatos (al 2024), intermedios (al 2028), y final (al 2032). Los referidos resultados fueron diseñados y formulados con su respectiva expresión de magnitud del cambio esperado, y su línea base institucional.

En este sentido, en el Cuadro siguiente, se pueden visualizar cada una de las intervenciones que se han planificado realizar por parte del INAP, según los programas presupuestarios definidos, así como sus Subproductos y Productos esperados. Y, por último, se presenta en el Diagrama 10 el Modelo Lógico como se ha construido, logrando observar en el mismo las relaciones existentes entre Resultados-Productos, es decir, la producción institucional del INAP.

**Cuadro 8**  
**Intervenciones, programas, subproductos y productos por Eje Estratégico del INAP**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

No.	Intervenciones	Programas	Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
<b>EJE ESTRATÉGICO 1: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>							
1.1	Elaboración de diagnósticos sectoriales y Propuestas de Mejora de la visión estratégica institucional en el marco de la Gestión por Resultados	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Entidad	Instituciones del Sector Público cuentan con Diagnósticos sobre su gestión institucional, para su fortalecimiento institucional	Entidad	DIADI-DD
1.1	Vinculación de la planificación a la gestión de los procesos sustantivos buscando su sistematización y automatización.	11	Servicios de fortalecimiento institucional				DIADI-DD
1.2	Realización de diagnósticos en el nivel táctico sobre la capacidad para vincular lo estratégico y operativo y elaborar propuestas de mejora.	11	Servicios de fortalecimiento institucional				DIADI-DD
1.3	Realización de diagnóstico institucional sobre la vinculación de la cadena de valor como base para elaborar los presupuestos y elaborar propuestas de mejora para garantizar un presupuesto por resultados.	11	Servicios de fortalecimiento institucional				DIADI-DD
1.4	Elaboración de diagnósticos y planes de fortalecimiento institucional en las delegaciones desconcentradas de las Instituciones del sector público, priorizadas por el INAP.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Entidad	Instituciones del Sector Público cuentan con Planes de Mejora, para su direccionamiento estratégico, táctico y operativo	Entidad	DIADI-DD
1.5	Elaboración de Diagnósticos y Propuestas de Mejora en las Instituciones públicas sobre la comprensión e importancia de la vinculación y la aplicación de los procesos sustantivos para la obtención de resultados.	11	Servicios de fortalecimiento institucional				DIADI-DD
1.6	Elaboración de Propuestas de Mejora con vinculación entre los productos y resultados y, la presupuestación con el modelo de gestión por resultados.	11	Servicios de fortalecimiento institucional				DIADI-DD

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
1.7	Realización de investigaciones sobre la realidad social, económica y ambiental que permite orientar el direccionamiento estratégico de las Instituciones públicas en el logro de resultados.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Investigaciones y documentos de gestión del conocimiento sobre la temática de administración pública, para el fortalecimiento institucional	Documento	Investigaciones y documentos de gestión del conocimiento para el fortalecimiento institucional, puestos a disposición de las Instituciones del Sector Público y otros actores.	Documento	DIADI
1.8	Investigación de normas y convenios nacionales e internacionales, estableciendo su cumplimiento en las Entidades públicas y brindar recomendaciones para su adecuada aplicación	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIADI
1.9	Desarrollo de investigaciones sobre el entendimiento de la aplicación de los procesos sustantivos como la base para la prestación de servicios y garantizar el logro de resultados a corto y mediano plazo.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIADI
1.10	Realización de investigaciones sobre la aplicación de la cadena de valor en las Instituciones públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIADI
1.11	Elaboración y divulgación de investigaciones sobre lo mecanismos que se han utilizado en otros países para la implementación de la gestión por resultados.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIADI
1.12	Elaboración y divulgación de investigaciones sobre la aplicación del presupuesto por programas y resultados como instrumento de gestión institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIADI
1.13	Desarrollar capacidades estratégicas en las Instituciones para el diseño y gestión de los servicios públicos.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Instituciones del Sector Público asesoradas y/o asistidas técnicamente para desarrollar sus capacidades estratégicas para mejorar la gestión de sus servicios	Entidad	Instituciones del Sector Público asesoradas y/o asistidas técnicamente para desarrollar sus capacidades estratégicas para mejorar la gestión de sus servicios	Entidad	DIADI-DD
<b>EJE ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>								
2.1	Desarrollar la capacidad de operacionalizar lo planes estratégicos y operativos en el marco de la cadena de resultados específicamente en la parte de la gestión de los servicios.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Instituciones del Sector Público asesoradas y/o asistidas técnicamente para desarrollar sus capacidades tácticas y operativas, para el	Entidad	Instituciones del Sector Público asesoradas y/o asistidas técnicamente para desarrollar sus capacidades tácticas y operativas para	Entidad	DIFOGI-DD

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
2.2	Desarrollar la capacidad operativa institucional para vincular el nivel táctico y estratégico, principalmente en la cadena de resultados en la propuesta de mejora de la Institución.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	fortalecimiento de los procesos sustantivos y de apoyo.		mejorar la gestión de sus servicios		DIFOGI-DD
2.3	Impulso de Actualización del Manual de Puestos y Salarios.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Instituciones del Sector Público cuentan con procesos de capacitación para el fortalecimiento de las competencias de su recurso humano.	Entidad	Instituciones del Sector Público cuentan con procesos de capacitación y formación para desarrollar sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas, para mejorar la gestión institucional de los servicios que prestan	Entidad	DIFOGI-DD
2.4	Asistencia Técnica para el Diseño de Manuales de Inducción.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.5	Asesoría en revisión y formulación de Normas, Políticas, Procesos y Procedimientos Institucionales	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.6	Asesoría en la revisión y formulación de Normas, Políticas, Procesos y Procedimientos.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.7	Asistencia técnica in situ en la formulación de Manuales Administrativos en Instituciones del Sector Público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.8	Asesoría para la implementación de procesos de Monitoreo y Evaluación sobre la aplicación de los Instrumentos Administrativos Institucionales, de las Entidades Públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.9	Brindar el curso del SIARH dirigido a Directores y/o Coordinadores de Recursos Humanos del Sector Público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					Instituciones del Sector Público cuentan con procesos de formación para el fortalecimiento de las competencias de su recurso humano.
2.10	Actualización del Curso del SIARH, Planificándolo en los niveles: Estratégico (Autoridad Superior) y Técnico Administrativo (Jefes y Coordinadores de Recursos Humanos).	11	Servicios de fortalecimiento institucional	DIFOGI-DD				
2.11	Implementación del Programa de Formación y Capacitación para apoyar la Carrera Administrativa.	11	Servicios de fortalecimiento institucional	DIFOGI-DD				

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
2.12	Diseño e implementación de Programas de Formación y Capacitación a nivel estratégico (Debates, talleres, seminarios, simposio, conversatorios y congresos).	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.13	Implementación de procesos de Formación y Capacitación dirigido a los niveles Estratégicos y Técnicos Administrativos, para la construcción y aplicación de la Normativa acorde a los procesos administrativos relacionados a las diferentes fases (Planificación, Organización, Dirección, Registro y Control).	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.14	Implementación de procesos de inducción, monitoreo y actualización sobre la aplicación de la Normativa Interna por parte de las Instituciones del Sector Público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.15	Implementación de procesos de Formación y Capacitación sobre la construcción de Instrumentos Administrativos en las Instituciones Públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.16	Capacitación sobre uso de herramientas de comunicación y coordinación interna para las Entidades del Sector Público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.17	Implementación de procesos de Capacitación Motivacionales sobre los elementos para una Cultura Organizacional satisfactoria (filosofía de la organización, sistemas de control, estructuras de poder, identidad institucional, liderazgo para el servicio, competencias laborales, condiciones de trabajo, clima laboral, Ética de la función públicas, entre otras)	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD
2.18	Asesoría para la elaboración de Planes de Formación y Capacitación con permanencia para el Fortalecimiento Institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD

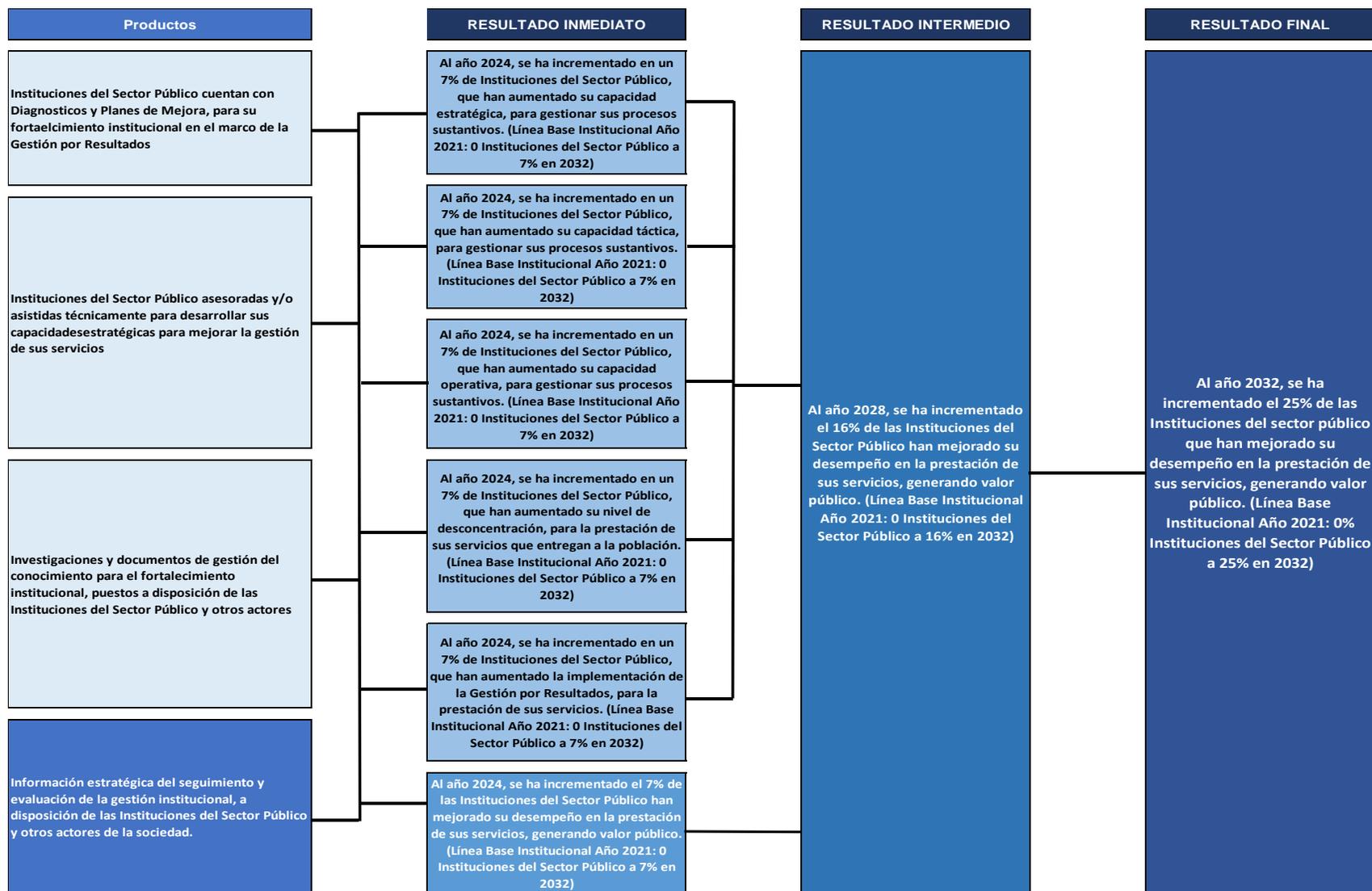
No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)	
2.19	Asesoría en la programación de Recursos Económicos para el Fortalecimiento de la Formación y Capacitación	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD	
2.20	Oferta de capacitación y formación orientada a mejorar la gestión pública territorial	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD	
2.21	Implementación de Planes de Fortalecimiento Institucional en las Delegaciones Desconcentradas de las Instituciones del Sector Público, priorizadas por el INAP enfatizando los temas financieros, infraestructura y equipamiento	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DIFOGI-DD	
2.22	Ofertar educación a nivel de maestría y doctorado dirigido a profesionales del sector público y privado, que están involucrados en la toma de decisiones dentro de la Administración Pública, en alianza y coordinación con el ICAP y la USAC	12	Servicios para la profesionalización del servidor público	Estudiantes atendidos en Maestrías	Persona	Servidores Públicos atendidos en Estudios de Postgrado en Administración Pública		DIFOGI	
		12	Servicios para la profesionalización del servidor público	Estudiantes atendidos en Doctorados	Persona			DIFOGI	
<b>EJE ESTRATÉGICO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>									
3.1	Evaluación de los resultados obtenidos en el fortalecimiento de los diferentes niveles de cada una de las Instituciones en las que se aplique las propuestas de fortalecimiento institucional	11	Servicios de fortalecimiento institucional	Informes estratégicos de seguimiento y evaluación de la gestión de la institucional de las Instituciones del Sector Público		Información estratégica del seguimiento y evaluación de la gestión institucional, a disposición de las Instituciones del Sector Público y otros actores de la sociedad.		DEGI	
3.2	Sistematización de las lecciones aprendidas de cada proceso para retroalimentar las propuestas de mejora que elaboren las entidades que se vaya integrando al proceso de fortaleciendo institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional		Documento			Documento	DEGI
3.3	Diseño de la metodología y los instrumentos que permitirán realizar la evaluación de la gestión institucional con la aplicación de las propuestas de fortalecimiento institucional	11	Servicios de fortalecimiento institucional		Documento				DEGI

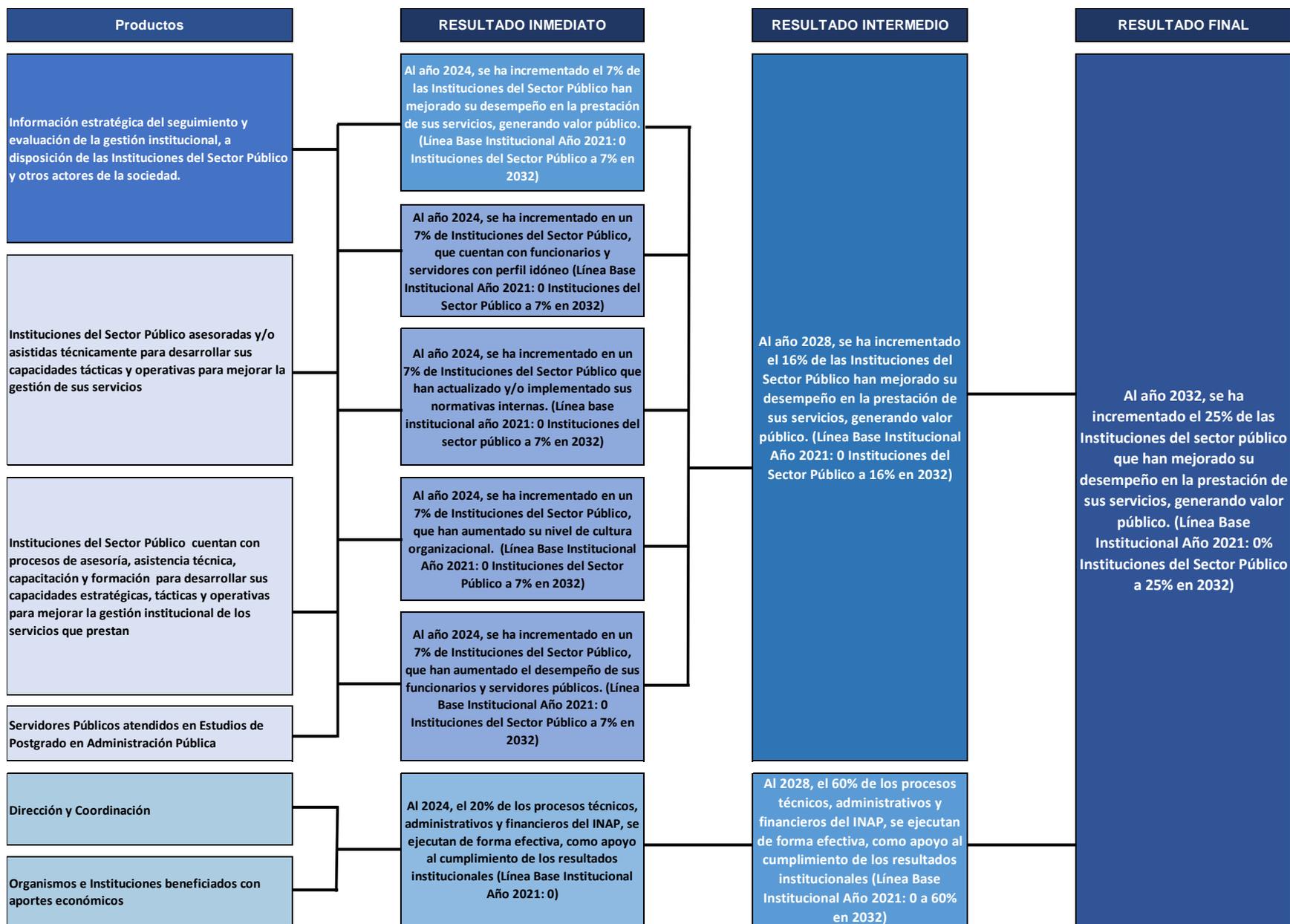
No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
3.4	Elaboración de los indicadores que permitan medir el éxito de la aplicación del modelo en cada uno de los niveles de gestión institucional (Estratégico, táctico y operativo)	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DEGI
3.5	Realización de estudios comparativos cuasi experimentales, para observar el comportamiento de las Instituciones en sus diferentes procesos e indicadores de cambio y registrar datos cualitativos y cuantitativos para establecer niveles de gestión institucional	11	Servicios de fortalecimiento institucional					DEGI
<b>EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>								
	Gerencia	1	Actividades Centrales	Dirección y Coordinación Técnica	Documento	Dirección y Coordinación	Documento	Gerencia
	Subgerencia	1	Actividades Centrales					Subgerencia
	Unidad de Asuntos Jurídicos	1	Actividades Centrales					Unidad de Asuntos Jurídicos
	Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional	1	Actividades Centrales					Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Unidad de Comunicación Social e Información Pública	1	Actividades Centrales					Unidad de Comunicación Social e Información Pública
	Unidad de Cooperación	1	Actividades Centrales					Unidad de Cooperación
	Unidad de Auditoría	1	Actividades Centrales					Unidad de Auditoría
	Dirección Financiera	1	Actividades Centrales					Dirección Financiera

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Unidad (Responsable)
	Dirección de Recursos Humanos	1	Actividades Centrales					Dirección de Recursos Humanos
	Dirección de Tecnologías de la Información	1	Actividades Centrales		Dirección de Tecnologías de la Información			
	Dirección Administrativa	1	Actividades Centrales		Gestión y seguimiento de los servicios administrativos		Documento	Dirección Administrativa
	Gerencia	99	Partidas No Asignables a Programas	Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos	Documento	Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos	Documento	Gerencia DIFOGI

**Diagrama 10**  
**Modelo Lógico**

Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022





## 2.2. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas

**Cuadro 9**  
**Matriz de Resultados, Indicadores y Metas5**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

VINCULACIÓN INSITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>•Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>•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).</li> <li>•Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2032, se ha incrementado el 25% de las Instituciones del sector público que han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0% Instituciones del Sector Público a 25% en 2032)	X			Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100	140	25%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>•Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>•Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la Descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

<sup>5</sup> Matriz SPPD-07

VINCULACIÓN INSITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2028, se ha incrementado el 16% de las Instituciones del Sector Público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 16% en 2032)		X		Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100	90	16%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.	N/A	N/A	N/A	Al 2028, el 60% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2021: 0 a 60% en 2032)		X		Porcentaje de efectividad de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	2021	0	((Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados/número total de procesos INAP) *100)+((Suma del MOF y MNF elaborados/2)*100)+((suma del MOF y MNF aprobados/2)*100)+((Suma del MOF y MNF implementados/2)*100)+((Suma del número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año uno al año a evaluar + Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura / El número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura)*100)/3	N/A	60%

VINCULACIÓN INSITUACIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado el 7% de las Instituciones del Sector Público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad estratégica, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad estratégica	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad estratégica del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad estratégica) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (Nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

VINCULACIÓN INSITUACIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad táctica, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad táctica	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad táctica del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad táctica) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad operativa, para gestionar sus procesos sustantivos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad operativa	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad operativa del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad operativa) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

VINCULACIÓN INSITUCIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de desconcentración, para la prestación de sus servicios que entregan a la población. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de desconcentración	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de desconcentración del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluarde instituciones públicas que incrementaron su nivel de desconcentración) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado la implementación de la Gestión por Resultados, para la prestación de sus servicios. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

VINCULACIÓN INSITUACIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que cuentan con funcionarios y servidores con perfil idóneo (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron la contratación de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron la contratación de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público que han actualizado y/o implementado sus normativas internas. (Línea base institucional año 2021: 0 Instituciones del sector público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas o implementadas.	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas implementadas)-(Número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas e implementadas del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas e implementadas) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

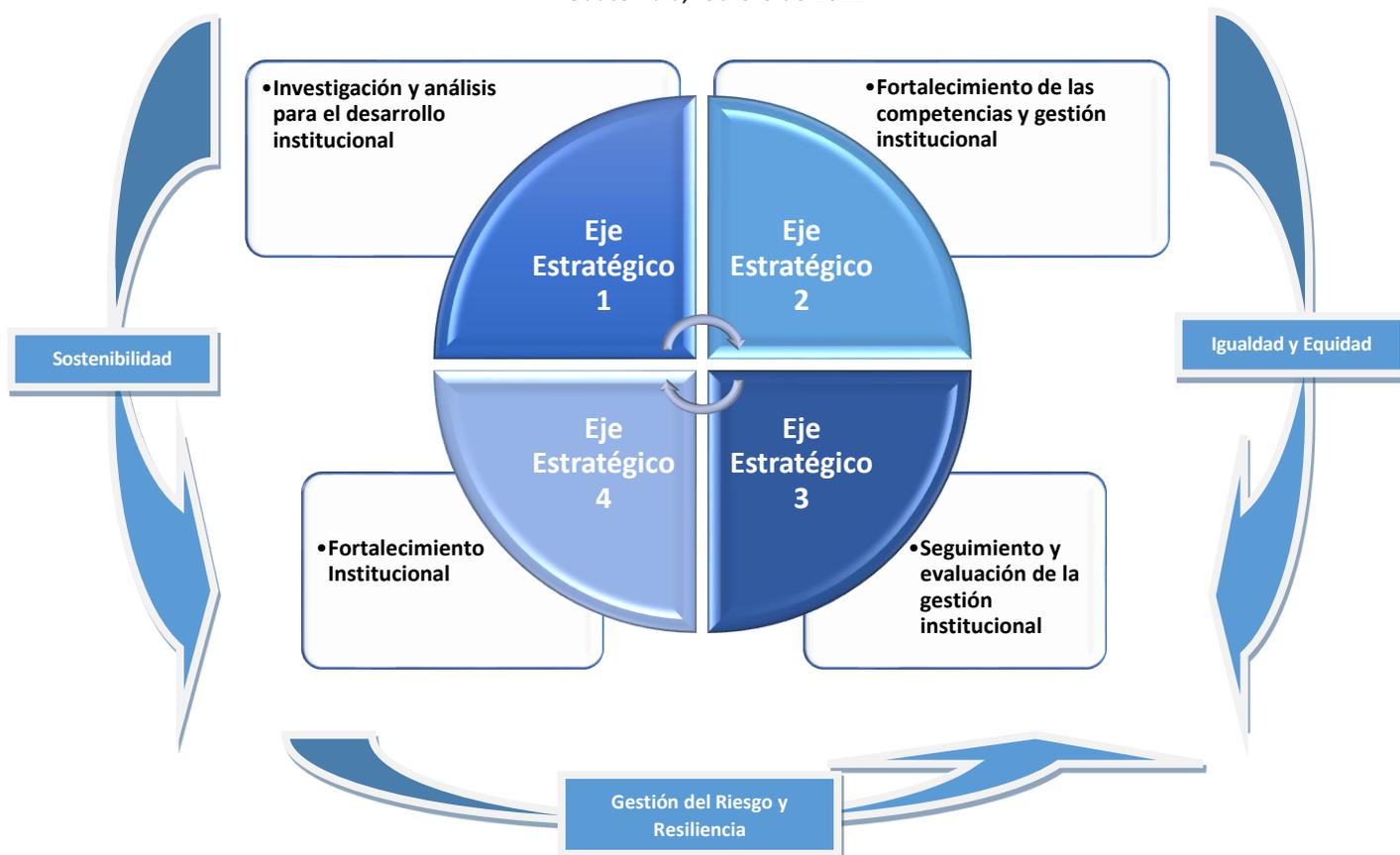
VINCULACIÓN INSITUACIONAL					RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)		
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado			Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %	
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio							Inmediato
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de cultura organizacional. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuado.	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuada del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuada) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	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"> <li>Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>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).</li> <li>Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Para el año 2023 los 14 ministerios del Estado cuentan con programa e government.	N/A	Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público a 7% en 2032)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	2021	0	((Número de instituciones públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos) / (Número total de instituciones públicas))*100	38	7%
		Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública.											

VINCULACIÓN INSITUCIONAL						RESULTADO INSTITUCIONAL				NOMBRE DEL INDICADOR	LINEA BASE *		FÓRMULA DE CÁLCULO	MAGNITUD DEL INDICADOR (meta a alcanzar)	
Meta Estratégica de Desarrollo	Metas de la Política General de Gobierno 2020-2024				RED	Descripción de Resultado	Nivel de Resultado				Año	Dato absoluto		Dato absoluto	Dato relativo %
	Pilar de la PGG	Objetivo Sectorial	Acción PGG	Meta PGG			Final	Intermedio	Inmediato						
MED 12. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo	Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.	N/A	N/A	N/A	Al 2024, el 20% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2021: 0)			X	2021	0	(Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados/número total de procesos INAP) *100+((Suma del MOF y MNF elaborados/2)*100)+((Suma del MOF y MNF aprobados/2)*100)+((Suma del MOF y MNF implementados/2)*100)+((Suma del número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año uno al año a evaluar + Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura / El número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura)*100)/3	N/A	20%	

## 2.3. Estrategia de Ejecución

Tomando de base todo el análisis realizado y expuesto anteriormente, sobre la problemática identificada por el INAP, y para dar respuesta al mismo, el Instituto ha diseñado un Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional hacia las Instituciones del Sector Público, como la Estrategia para lograr los objetivos establecidos en el PEI 2022-2032 del INAP, el cual tiene como objetivo **el desarrollo de 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**. Para lograr los referidos objetivos, se han definido cuatro ejes estratégicos mediante los cuales, se ejecutarán las acciones que permitirán el logro de las distintas metas que se proponen alcanzar anualmente para lograr el fortalecimiento de las entidades del Sector Público. Asimismo, se han definido tres ejes transversales, que serán contemplados en las diferentes acciones que se realicen en cada uno de los ejes estratégicos durante el periodo de ejecución del PEI. En el siguiente esquema, se presentan los ejes estratégicos y su vinculación con los ejes trasversales.

**Figura 5**  
**Ejes Estratégicos y Transversales**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



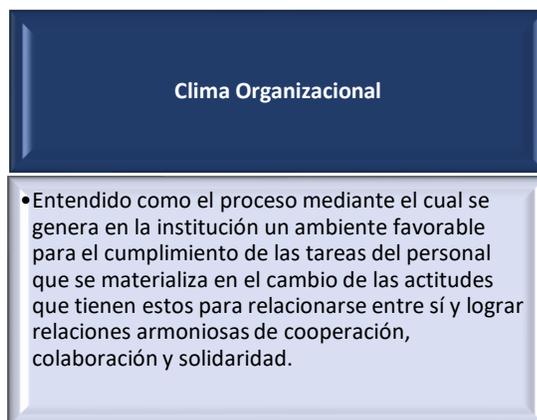
### 2.3.1. Eje Estratégico 1: Investigación y análisis para el desarrollo institucional

Con este eje se da el inicio al proceso de atención del INAP a las Instituciones del Sector Público, con enfoque sectorial, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional. Comienza con la suscripción de un convenio de cooperación entre el INAP y las Institución interesada en fortalecer su gestión, así como con la conformación, por parte de la Institución, de la Comisión Permanente para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional -COPEFGI-, integrada por todos los Directores de Institución, como el equipo técnico que será el responsable de coordinar el proceso interno de fortalecimiento institucional<sup>6</sup>.

Para fortalecer la gestión de las instituciones públicas elaboró un modelo ideal con todos los aspectos que debiera de tener una Institución para hacer una gestión efectiva, que le permita lograr los resultados contemplados en su Plan Estratégico Institucional. Estos aspectos, son los siguiente:



<sup>6</sup> Propuesta de INAP en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.



### Clima Organizacional

- Entendido como el proceso mediante el cual se genera en la institución un ambiente favorable para el cumplimiento de las tareas del personal que se materializa en el cambio de las actitudes que tienen estos para relacionarse entre sí y lograr relaciones armoniosas de cooperación, colaboración y solidaridad.

A partir del autodiagnóstico de la gestión institucional, se elaboran las hipótesis sobre los déficits que tiene la Institución para tener un modelo ideal de gestión, las cuales se verifican a través de un diagnóstico específico de cada área de gestión con el equipo responsable de cada una de ellas, mediante reuniones de trabajo mediante las cuales se obtiene información sobre cada déficit identificado y se analizan las causas que los generan, poniendo énfasis en los servicios y procesos de cada Unidad Administrativa para evaluar su grado de claridad en su definición y comprensión, tomando en cuenta los objetivos que se esperan alcanzar en el PEI, según la misión de la institución.

A partir de esta evaluación, si es necesario, se replantea la definición del o los servicios de cada unidad administrativa y se establece la lógica del proceso que permite su producción o prestación, buscando el mayor grado de simplificación, y se determinan los factores que afectan su adecuado funcionamiento (Inadecuada dirección, déficit de competencias o falta de personal, limitación de recurso financieros, limitación de recurso físico, problemas administrativos, desconocimiento o déficit de aplicaciones tecnológicas, inadecuado clima organizacional)

Con base a los resultados de la evaluación, se realiza el análisis de cómo los factores que afectan la operación de los procesos de apoyo influyen en la operación de los procesos sustantivos e impiden que, a través de éstos, se presten servicios de calidad y se genere valor público, análisis a partir de cual, se elabora una Propuesta de Mejora que reduzca o elimine los factores que limitan el adecuado funcionamiento de los procesos sustantivos, que incluye como mínimo los siguientes aspectos:

- Definición de los servicios que la Institución debe ofrecer para lograr sus metas y resultados.
- Lógica simplificada de los procesos que se debe aplicar la Institución para producir cada servicio que le permita atender a su población objetivo.
- Propuesta para el fortalecimiento del direccionamiento estratégico institucional para garantizar una adecuada orientación de la gestión de los procesos sustantivos.
- Propuesta de la estructura organizativa que deben de tener las unidades responsables de los procesos sustantivos para que estas puedan operar articuladamente en función de las distintas etapas que se ha definido operar presta los servicios.

- Propuesta del soporte normativo que debe aplicarse para que los procesos sustantivos puedan operar en el marco de las leyes que regulan el funcionamiento de la Institución.
- Propuesta para la automatización y sistematización de los procesos sustantivos.
- Propuestas de las competencias que deben fortalecerse en el personal responsables de la prestación de los servicios de la institución.
- Propuesta para fortalecer el funcionamiento de las Unidades Administrativas de apoyo para garantizar el adecuado suministro de recursos humanos, físicos, financiero y tecnológicos, para hacer eficiente la gestión de los procesos sustantivos y la prestación de servicios de calidad.
- Propuestas de las competencias que deben fortalecerse en el personal de las unidades administrativas de apoyo para mejorar su desempeño en la función que les corresponde, según los servicios que debe ofrecer estas unidades para apoyar la adecuada operación de los procesos sustantivos.
- Propuesta para mejorar el clima organizacional de la Institución, con miras a generar un ambiente de trabajo armonioso y satisfactorio para todos sus colaboradores que permita generar mejores y mayores resultados de la gestión institucional.

Par cada uno de estos aspectos se definieron la variable correspondiente que se agruparon en las siguientes categorías:

- ✓ Marco normativo institucional
- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Gestión de los procesos sustantivos
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Clima Organizacional
- ✓ Administración y Logística
- ✓ Soporte técnico
- ✓ Desconcentración

Por último, como se indicó con anterioridad, el INAP trabajará bajo el enfoque sectorial; en este sentido, los sectores a tender serán:

- ✓ Agua y Saneamiento
- ✓ Seguridad Alimentaria y Nutricional
- ✓ Desarrollo Económico
- ✓ Salud y Asistencia Social
- ✓ Agricultura y Ganadería
- ✓ Educación
- ✓ Ambiente y Recursos Naturales
- ✓ Energía y Minas
- ✓ Seguridad y Justicia

- ✓ Cultura y Deportes

Las Direcciones responsables de ejecutar este Eje, son: Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional, la Dirección de Delegaciones, y la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional del Instituto Nacional de Administración Pública

### **2.3.2. Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de las competencias y gestión institucional**

La ejecución de este eje, parte de los Planes de Mejora que se diseñan en el eje anterior, y se realiza a través de la operativización de éstos. Las Propuestas o Planes de Mejora son transferidas a las Instituciones mediante procesos de asistencia técnica y capacitación que mejoran significativamente el funcionamiento de la Institución, el cual se irá evaluando de manera periódica a través de los indicadores que se construirán para medir los cambios en el desempeño de las Instituciones, a partir de la aplicación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.

Los indicadores de desempeño permiten construir en el futuro el ranking de la gestión institucional que permitirá establecer un proceso de mejora continua en todas las Instituciones de la administración pública. Este tema se desarrollará en el Eje 3.

Lo anterior, a través de la reorientación de los esfuerzos del INAP, los servicios de fortalecimiento de la gestión institucional, que ofrece el Instituto, consisten en brindar a las Instituciones públicas las orientaciones y herramientas que les permitan adoptar, como mecanismo para mejorar la prestación de sus servicios, la gestión por resultados mediante la generación de una visión sectorial que le permita tener mayores niveles de articulación, coordinación y la sistematización de sus procesos sustantivos que de forma desconcentrada y automatizada, en forma tal que, los servicios efectivamente lleguen a la población y contribuyan a generar cambios en sus condiciones de vida.

En este sentido, se han identificado y definido una serie de fundamentos en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP, mediante el cual se enmarca las intervenciones que el INAP va a realizar en este Eje. A continuación, se exponen los mismos:

- ✓ La base para lograr Resultados Interinstitucionales es la Coordinación y Articulación Sectorial que se sustenta en la apropiación de un objetivo común por parte de las Instituciones que integran cada sector.
- ✓ El énfasis de la gestión de los Directivos de las Instituciones del Sector Público, debe ser la creación de Valor Público.
- ✓ Para lograr Valor Público en todas las Instituciones del Estado, se debe implementar la Gestión por Resultados, considerando todos sus pilares, y no solo el de planificación.
- ✓ El eje central del Fortalecimiento la Gestión Institucional debe ser el mejoramiento de la calidad de los Servicios Públicos, mediante la Sistematización y Automatización de los Procesos Sustantivos.

- ✓ Para garantizar la efectividad de los Procesos Sustantivos, es necesaria la reorientación y Simplificación de los Procedimientos utilizados por las Unidades Administrativas de Apoyo para lograr un adecuado suministro de insumos a las Unidades Administrativas Sustantivas.
- ✓ Para mejorar la Gestión Pública, también es necesaria la incorporación de otras dimensiones, imprescindibles como el Uso de Tecnologías de Información y Comunicación, la Innovación, la Meritocracia, la Gestión del Recurso Humano y el Cambio hacia un Servidor Público más proactivo y responsable, comprometido con el logro de resultados.
- ✓ Se requiere, además, el reforzamiento de los Valores de los servidores públicos y la Creación de una Cultura Institucional orientada en la Eficiencia, Eficacia y la Ética en la Gestión Pública, incorporando mecanismos de Gobernabilidad y Gobernanza.
- ✓ También, es imprescindible el incremento de la cobertura y el acercamiento de los servicios a la población, mediante una Gestión Institucional Desconcentrada y/o Descentralizada.

Por último, para el logro de la implementación de este Eje, deberán realizarse las siguientes intervenciones:

- 1) Las intervenciones tendrán un carácter sectorial/institucional, que significa que se priorizarán las Instituciones que integre un sector de la gestión pública.
- 2) Los servicios son de asesoría orientada a dejar capacidad instalada y no para sustituir responsabilidades.
- 3) La contraparte institucional para la prestación de nuestros servicios serán las Unidades de Fortalecimiento o Modernización Institucional o que conforme una comisión de fortalecimiento institucional.
- 4) Las asesorías y asistencias técnicas se prestarán directamente en forma presencial en la Institución, con el personal de la Unidades de Fortalecimiento o Modernización Institucional o con la Comisión de Fortalecimiento Institucional, aunque cuando se considere necesario, se podrá hacer reuniones virtuales.
- 5) Tanto las asesorías, como las asistencias técnicas, capacitaciones, procesos de formación, entre otros, se trabajarán bajo el principio básico de la calidad, es decir, que los servicios que brinde el INAP deben ser útiles para la Institución; así como, contribuir a generar valor público, por lo que se buscará establecer en establecer en cada Institución un modelo de Gestión por Resultados.
- 6) El proceso de fortalecimiento institucional será de carácter integral, es decir, la asesoría, asistencia técnica, capacitaciones, formación, entre otros, se brindará en el marco de un proceso integral que permitirá fortalecer a la Institución en su conjunto, y no un aspecto específico de ella, salvo que este sea un aspecto crítico que requiere una atención inmediata.
- 7) Los servicios estarán orientados en el fortalecimiento de la gestión de los sectores estratégicos y de las Instituciones de estos sectores que prestan servicios a la población, tanto en su función central como en sus funciones desconcentradas; es decir, que a la vez que se trabaja con las unidades que operan en las oficinas centrales, se estará fortaleciendo la gestión las unidades responsables de territorializar la ejecución de los planes estratégicos institucionales.

Las Direcciones encargadas de llevar a cabo estas intervenciones son: Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional y la Dirección de Delegaciones, del INAP.

### **2.3.3. Eje Estratégico 3: Seguimiento y evaluación de la gestión institucional**

La ejecución de este eje se enfoca en el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo integral de fortalecimiento institucional, a partir del diagnóstico institucional y línea base; de tal manera que, se pueda establecer el nivel de efectividad que se genera con la aplicación del modelo en el mejoramiento de la gestión institucional; así como, para identificar fallas y lecciones aprendidas que permitan retroalimentar el proceso de implementación de desarrollo administrativo. Además, se diseñarán la metodología y los instrumentos que permitirán realizar la evaluación de la gestión institucional con la aplicación de las propuestas de fortalecimiento institucional.

Con base a lo anterior, se elaborarán informes de las evaluaciones realizadas sobre los cambios generados en las Instituciones que están siendo atendidas por el INAP, brindando las recomendaciones para la toma de decisiones para corregir las omisiones, errores o desviaciones que pudieran haber existido durante la implementación.

Por otra parte, también en el marco de este eje, se realizarán sistematizaciones de las experiencias exitosas en la aplicación de las propuestas de fortalecimiento institucional; de tal manera que, sirvan como referentes para propiciar la demanda de las instituciones para la implementación de propuestas de mejora. Aunado a lo anterior, también se realizarán estudios comparativos cuasi experimentales para observar el comportamiento de las Instituciones en sus diferentes procesos e indicadores de cambio, que permitan registrar datos cualitativos y cuantitativos para establecer niveles de gestión institucional.

Es necesario considerar los tres criterios más importantes del ciclo de la evaluación, como es el criterio Ex ante, Durante y Ex post; para lo anterior, también será necesario considerar los diferentes niveles, tanto para el seguimiento como para la evaluación. En este marco, deberá destacarse el tema relativo a la información que posibilita el monitoreo, para lo cual se requerirá de registros de calidad y cantidad relacionados con resultados, también deberá considerarse lo relativo a recursos y disponibilidades de infraestructura, recursos humanos y tecnología; como el otro aspecto importante, es el tema de los estándares tanto a nivel de resultados como de procesos; el tema relacionados con la existencia de líneas de base que verdaderamente posibiliten la evaluación, para esto adquiere especial importancia el desarrollo de los diagnósticos institucionales que permitirán definir los diferentes tipos de indicadores de proceso y de gestión, pero sobre todo, los de resultados. No debe perderse de vista que se trabaja en el marco de la gestión por resultados, siendo el actor principal los indicadores de resultados; son estos los que van a posibilitar establecer parámetros de “Eficacia”.

Los indicadores constituyen las herramientas fundamentales para el seguimiento y la evaluación, destacando en primera instancia los relativos a los indicadores de resultado; ya que, todas las Instituciones le apuntan a algún resultado, ya sea un estratégico derivado de un plan de desarrollo, una política general

o bien institucional, su hilo conductor siempre será un indicador. También se considerará lo relativo a los que permitirán medir los avances en los procesos, donde destacan las líneas de base establecidas en los déficits, es decir, las brechas que se pueden considerar como los déficits que tiene la Institución para prestar sus servicios, entre los cuales deberán considerarse los siguientes:

- ✓ Déficits relacionados con leyes, normas y en general
- ✓ Déficits en el direccionamiento estratégico
- ✓ Déficits relacionados con la estructura interna y distribución de funciones
- ✓ Déficits relacionados con las competencias en personal de la Institución
- ✓ Déficits relacionados con la capacidad física de la Institución
- ✓ Déficits relacionados con la capacidad financiera
- ✓ Déficits relacionados con políticas de personal y sistemas de incentivos
- ✓ Déficits en los Instrumentos o tecnologías de gestión
- ✓ Déficits relacionados con relaciones interinstitucionales
- ✓ Déficits en la desconcentración y descentralización de funciones.

La Dirección responsable de la ejecución de este Eje será la de Evaluación de la Gestión Institucional del Instituto Nacional de Administración Pública.

#### **2.3.4. Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional**

El eje de Fortalecimiento Institucional está planteado hacia lo interno del Instituto, este busca lograr el fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas en el marco de la implementación de su Reglamento Orgánico Interno -ROI-, el cual, a su vez, permitirá la implementación del Modelo Integral de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de las Instituciones que se atienden por parte del INAP

En este sentido, se ha planificado la actualización de los Manuales Administrativos, como el Manual de Organización y Funciones -MOF-, así como los Manuales de Normas y Procedimiento -MNP- de cada una de las Unidades Administrativas que conforman el Instituto. Asimismo, se contempla el desarrollo de programas informáticos que permitan una mejor gestión del INAP hacia las Instituciones que atiende, así como a las personas que son objeto de los procesos de formación y capacitación que brinda el Instituto; además, de automatizar los procesos técnicos, administrativos y financieros, en el marco de la innovación, la eficiencia, la eficacia y la transparencia.

Por último, se buscarán establecer alianzas público-privadas, así como gestionar cooperación interinstitucional, nacional e internacional, y la consolidación de alianzas con Instituciones homólogas de otros países.

## **2.4. Ejes transversales:**

Como se indicó anteriormente, el INAP ha definido tres ejes transversales en su Plan Estratégico Institucional; a continuación, se describe cada uno de ellos:

### **a. Sostenibilidad**

De acuerdo con el mandato del INAP, el proceso de desarrollo administrativo debe ser permanente, lo que supone como premisa principal que debe existir adaptación a los cambios políticos y de coyuntura que enfrenten las Instituciones Públicas; lo que permite englobar la sostenibilidad de las Instituciones, como la adecuada satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad en el futuro de las Instituciones Públicas.

Con el modelo integral de atención se van a fortalecer nueve procesos sustantivos (Marco normativo institucional, Direccionamiento estratégico, Gestión de los procesos sustantivos, Estructura organizacional, Gestión financiera, Gestión de Recursos Humanos, Clima organizacional, Administración y logística, Soporte técnico, Desconcentración), que comprenden la capacidad estratégica, táctica y operativa, que son sustanciales para que las instituciones puedan ser sostenibles en el tiempo. Básicamente, el modelo integral tiene como centro modular la creación de Valor Público de las Instituciones en función de hacer eficientes y eficaces la prestación de servicios, y a su vez darles sostenibilidad a los procesos sustantivos, y, por ende, a las Instituciones Públicas.

### **b. Gestión del riesgo y resiliencia**

En el marco de la gestión por resultados adquiere especial importancia la capacidad de poder visualizar lo que pudiese incidir negativamente en el logro de los resultados esperados, de ahí la importancia de generar diversos escenarios o alternativas ante posibles riesgos; es de vital importancia el estar conscientes de los diferentes niveles de vulnerabilidad y resiliencia, para lo cual se deberá contar con un sistema de herramientas que permitan la identificación, el análisis y evaluación, y por consiguiente la posibilidad de generar estrategias de mitigación.

La gestión del riesgo y resiliencia en INAP se aborda desde la parte administrativa, definiéndose como la posibilidad de que algo suceda o no suceda, y que interfiera o corte, el avance o la ejecución de un proceso administrativo; y, la resiliencia como el proceso de adaptación a los cambios en momentos críticos identificados dentro de los procesos administrativos. Por lo que, las Direcciones Sustantivas abordan dentro de sus ejes de operación y procesos sustantivos hacia las Instituciones Públicas, el abordaje, la identificación de los riesgos en los procesos administrativos, los componentes de vulnerabilidad, con el propósito de mitigar dichos riesgos, generar planes de mitigación y rutas efectivas que permitan la adaptación en función de los cambios que se dan en el contexto o coyuntura de las Instituciones.

### **c. Igualdad y equidad**

El modelo integral de atención del INAP se enfoca en atender a Instituciones, pero ellas se conforman por individuos, por lo que los once resultados institucionales inmediatos transversalizan los temas de igualdad y equidad. Es menester mencionar que, la transversalidad descrita por Aguilar (1998), citada por Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de Derechos Humanos -COPREDEH-, significa que se debe prestar atención constante a la igualdad entre mujeres y hombres en las políticas, las estrategias y las intervenciones de desarrollo; por lo cual, en el marco metodológico de todos los procesos sustantivos y de apoyo del INAP, se plantea la construcción de metodologías para la identificación de principios, condiciones, estrategias, acciones y procedimientos para impactar sobre las relaciones intergenéricas en la búsqueda de la equidad de oportunidades para mujeres y hombres.

La igualdad y equidad son elementos que deben estar presentes de manera coherente, integral y transversal dentro de todos los procesos que se realizan dentro del INAP, supone una planificación, organización, mejora y evaluación dentro de los procesos, tanto estratégicos, tácticos como operativos, pero también como estrategia de adopción e implementación en los programas implementados. También significa contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-: El ODS4, busca garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; y, el ODS5 busca lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas.

## **3. Análisis de las Capacidades Institucionales**

### **3.1. Análisis de Actores**

El INAP por su quehacer institucional y para dar cumplimiento a su mandato, ha establecido una serie de relaciones con varios actores, en diferente medida de interés; en este sentido, a continuación, se muestra el análisis realizado a cada uno de los actores identificados, en función de su tipo de intervención con el Instituto.

**Cuadro 10**  
**Matriz de Identificación de Actores vinculantes al INAP**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidencia de la República	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Elabora la Política General de Gobierno para la generación Estado Transparente, en el cual el INAP fortalece al Estado en el Pilar IV Estado Responsable, Transparente y Efectivo para el fortalecimiento Institucional	Nacional
2	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles del proceso presupuestario	Nacional
3	Ministerio de Educación	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Fortalecimiento de políticas que permitan el desarrollo de la educación a nivel sectorial y territorial en materia de administración pública	Nacional
4	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Técnicos	Brindar la asesoría en materia de programación plan-presupuesto y desarrollo de nuevos programas para el fortalecimiento de la planificación institucional, sectorial y territorial	Nacional
5	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia - SCEP-	Facilitador	A Favor	Bajo	Alto Interés	Políticos	Coordina el Sistema de Consejos de Desarrollo y tiene incidencia en la gobernación departamental y en la gestión territorial.	Departamental
6	Oficina Nacional de Servicio Civil	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Para el fortalecimiento de políticas que fomentan la meritocracia en el sector público	Nacional
7	Instituto Nacional de Fomento Municipal	Facilitador	A Favor	En Contra	Alto Interés	Políticos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamental

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
8	Universidad de San Carlos de Guatemala	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas a nivel de postgrados que fortalecen las instituciones públicas	Nacional
9	Universidad GALILEO	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas a nivel de postgrados que fortalecen las instituciones públicas	Nacional
10	Universidad en Internet -UNIR-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Internacional
11	Universidades Privadas	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Formación de profesionales para el apoyo de los procesos de fortalecimiento institucional realizados por INAP a nivel local. Implementación de procesos de formación y capacitación profesional.	Departamental
12	Otras universidades o centros de estudio	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas de fortalecimiento institucional y académicos	Nacional e Internacional
13	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos, financieros y/o técnicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Internacional
14	Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas fortalecimiento institucional en Guatemala	Internacional
15	Gobernaciones Departamentales	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Representante de la presidencia a nivel departamental, mandatario en la ejecución de la política general de gobierno para la generación Estado Transparente, en el cual el INAP fortalece al Estado en el Pilar IV Estado Responsable, transparente y efectivo para el fortalecimiento Institucional	Nacional

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
16	Comisión Presidencial de Asuntos Municipales	Facilitador	A Favor	En Contra	Alto Interés	Políticos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamental
17	Asociación Nacional de Municipalidades ANAM	Neutro	Indeciso / indiferente	Medio	Alto Interés	Políticos	Focalización de actores claves para la implementación de acciones en el fortalecimiento de sectores priorizados	Nacional
18	Unidades Técnicas Departamentales -UTD-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Focalización de las autoridades locales de los sectores priorizados, influencia en el CODEDE	Departamental
19	ONGs	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos, Financieros y/o Técnicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Nacional e Internacional
20	Cooperación Internacional	Aliado	A Favor	En Contra	Alto Interés	Técnicos / Financieros	Apoyo técnico y financiero para el desarrollo de los procesos de fortalecimiento institucional.	Departamental
21	Asociaciones Departamental de Alcaldes Municipales	Aliado	Indeciso /indiferente	Medio	Bajo Interés	Políticos	Aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos.	Nacional
22	Instituciones de Sectores Priorizados	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Político/ Técnico	Aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos.	Nacional

## 3.2. Visión, misión, valores y principios

### 3.2.1. 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.

### 3.2.2. 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.

### 3.2.3. 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.

- ✓ **Eficiencia:** *Optimizar nuestras acciones haciendo uso efectivo de los recursos para brindar un servicio de calidad a las Instituciones del Sector Público.*
- ✓ **Eficacia:** *Nuestra capacidad para lograr nuestras metas y resultados institucionales, para lograr el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las Instituciones del Sector Público.*
- ✓ **Innovación:** *Introducimos cambios que suplan las necesidades de nuestros usuarios, mejorando así el proceso de fortalecimiento institucional.*
- ✓ **Mejora continua:** *Comprometidos a brindar propuestas de mejora para garantizar a las Instituciones del Sector Público, el incremento y mejora de la calidad de los servicios.*
- ✓ **Transparencia:** *Ponemos a disposición el manejo y ejecución de los recursos sobre los actos de la administración pública.*

**Figura 6**  
**Valores Institucionales**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



#### **3.2.4. Objetivo Institucional**

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.

### **3.3. Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática Institucional**

#### **3.3.1. Normativa Interna**

Según la nueva estructura organizativa, aprobada mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 02-2022, el INAP está organizado de la siguiente manera:

## a. ÓRGANOS SUSTANTIVOS

### **1. Despacho Superior**

Está conformado por la gerencia y Subgerencia del INAP. La Gerencia, es uno de los órganos que ejerce la jefatura superior de las dependencias y personal del INAP, responsable de su dirección y conducción técnica y administrativa. Mientras que, la Subgerencia es parte de los órganos superiores y la autoridad inmediata inferior de la Gerencia, responsable de la dirección y conducción técnica del Instituto.

### **2. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional**

Dirigir y coordinar la realización y divulgación de investigaciones y diagnósticos institucionales, que permiten orientar el proceso de desarrollo y fortalecimiento de la administración pública en general y de las Instituciones públicas en particular, de acuerdo con las necesidades que se originen de los planes de desarrollo del país, así como la elaboración de modelos de atención de las entidades públicas, para que éstas sean generadoras de valor público.

### **3. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional**

Optimizar la gestión de las entidades públicas mediante el desarrollo integral de su capital humano, transfiriéndole conocimientos, competencias, habilidades, actitudes, aptitudes, metodologías, estrategias y herramientas que mejoren sus capacidades para resolver problemas funcionales en las Instituciones públicas, generando mayor nivel de valor público institucional.

### **4. Dirección de Delegaciones**

Analizar el funcionamiento de las instancias desconcentradas de las Instituciones a nivel central para implementar el modelo de la gestión desconcentrada a través de procesos de asesoría administrativa y asistencia técnica; así como, cooperar con los procesos de investigación, capacitación y formación para fortalecer la gestión pública territorial de cada una de las entidades atendidas y con ello coadyuvar a la entrega de mejores bienes, productos y servicios a la población.

### **5. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional**

Realizar evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de fortalecimiento institucional a partir del diagnóstico institucional y línea base, de tal manera que se pueda establecer el nivel de efectividad que se genera con la aplicación del modelo en el mejoramiento de la gestión institucional.

## **b. ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS**

### **1. Dirección Financiera**

Planificar, dirigir, coordinar y ejecutar los procesos de gestión financiera en forma transparente, que incluye el manejo de presupuesto, contabilidad, inventario, tesorería y demás sistemas financieros; así como, velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por los órganos competentes.

### **2. Dirección de Recursos Humanos**

Velar por el establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de recursos humanos integrado y transparente, mediante el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.

### **3. Dirección de Tecnologías de la Información**

Impulsar la sistematización y automatización integral de procesos y procedimientos del Instituto, mediante el uso de herramientas tecnológicas adecuadas; utilizando una perspectiva transversal para el cumplimiento de las funciones del Instituto, manteniendo la integridad de la información.

### **4. Dirección Administrativa**

Llevar a cabo las actividades operativas-administrativas para el buen funcionamiento del Instituto, por medio de programar los servicios administrativos generales, seguridad, adquisición de bienes y servicios.

## **c. ÓRGANOS DE APOYO**

### **1. Unidad de Asuntos Jurídicos**

Brindar asesoría jurídica de despacho superior, órganos sustantivos, administrativos y de apoyo, a fin de que las decisiones y los procesos sustantivos y administrativos se realicen apegados al ordenamiento jurídico vigente.

### **2. Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional**

Asesorar a los órganos superiores y unidades administrativas en materia de planificación; coordinar, dar seguimiento y evaluar el sistema de planificación del Instituto, al desarrollar políticas y estrategias para la consecución de sus metas de trabajo por medio del desarrollo de planes, programas y proyectos.

### **3. Unidad de Comunicación Social e Información Pública**

Dar a conocer los servicios que presta la Institución y los resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones, a través de instrumentos mediáticos con comunicación eficaz interna y externa; así como, las

acciones necesarias para cumplir con las disposiciones de Datos Abiertos y la Ley de Acceso a la Información Pública.

#### **4. Unidad de Cooperación**

Dirigir todos los procesos relacionados con la gestión, asesoría, seguimiento físico y financiero, monitoreo y evaluación de los planes, programas y proyectos que sean suscritos entre el Instituto y Organizaciones de cooperación nacional e internacional.

#### **d. ÓRGANOS DE CONTROL**

##### **1. Unidad de Auditoría Interna**

Verificar, evaluar y analizar permanentemente los registros y operaciones administrativas y financieras, además, evaluar el desempeño Institucional, con el propósito de promover un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas sobre el uso y administración de los recursos públicos.

Tomando como base el Reglamento Orgánico Interno del INAP, se identificó la necesidad de establecer la jerarquía organizacional definiendo Direcciones y sus Departamentos correspondientes, así como Unidades; todo lo anterior, para poder gestionar y disponer del personal permanente necesario para asumir responsabilidades conforme a las atribuciones establecidas.

#### **3.3.2. Gestión Financiera**

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, a lo largo de sus años ha mantenido una asignación anual promedio de diez millones de quetzales correspondiente a los “Ingresos Corrientes” (fuente 11) más lo que se programe en función de la captación de “Ingresos Propios” (fuente 31), esto derivado de la venta de servicios que son puestos a disposición de la institucionalidad pública y sociedad civil, a efecto de la profesionalización de los servidores públicos que coadyuven al fortalecimiento de las Instituciones del Sector Público, para prestar un mejor servicio a toda la población guatemalteca; aunado a lo anterior, se suma el saldo de la “Disminución de Caja y Bancos de Ingresos Propios” (fuente 32), es decir, que de los “Ingresos Propios” (fuente 31) que no hayan sido ejecutados (devengados y pagados) durante el ejercicio fiscal vigente, para el año siguiente pasan a ser saldo de Caja y Bancos y constituyen la fuente 32.

Asimismo, en el año 2018, derivado de la no aprobación del Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos para el ejercicio fiscal 2018, la Gerencia de ese momento realizó una gestión ante el Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, a efecto de solicitar una ampliación presupuestaria por ocho millones de quetzales exactos (Q.8,000,000.00) para lograr implementar la meta proyectada, en la actual Administración de Gobierno, en el proceso de Capacitación y Certificación de Conocimientos de diez mil servidores públicos de los Ministerios, Secretarías y otros entes del Organismo Ejecutivos; sin embargo, la misma fue aprobada por seis millones de quetzales exactos (Q.6,000,000.00); por lo tanto el presupuesto

del -INAP- incrementó a dieciséis millones de quetzales exactos (Q.16,000,000.00) provenientes de los ingresos corrientes (fuente 11).

En la actualidad, el 70% del total asignado de los recursos financieros se destina para personal 011 “Personal permanente”, personal 029 “Otras remuneraciones de personal temporal” y personal contratado bajo el sub grupo de gasto 18 “Servicios técnicos y profesionales”, en virtud que, derivado de la naturaleza de las actividades del INAP es necesaria la contratación de expertos en materias específicas para la correcta prestaciones de los servicios (profesionales docentes para los distintos cursos, certificaciones, maestrías, doctorados, etc.).

A continuación, se detallan los recursos presupuestarios del INAP, según ejercicio fiscal.

**Tabla 1**  
**Presupuesto de ingresos y egresos del INAP de los último 5 años (2017-2021),**  
**asignados y ejecutado**

Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

Ejercicio Fiscal	Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Presupuesto del Instituto Nacional de Administración Pública		
	Vigente	Vigente	Ejecutado	% de Ejecución
2017	Q 13,300,000.00	Q 13,300,000.00	Q 12,076,565.00	90.80%
2018	Q 17,734,718.00	Q 17,734,718.00	Q 15,004,625.77	84.61%
2019	Q 17,950,000.00	Q 17,950,000.00	Q 16,694,453.02	93.01%
2020	Q 19,050,000.00	Q 19,050,000.00	Q 15,001,968.13	78.75%
2021	Q 19,050,000.00	Q 19,050,000.00	Q 18,270,440.04	95.91%

Fuente: Elaboración Propia con Información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-

Asimismo, se presenta la integración del presupuesto del Instituto Nacional de Administración Pública por grupo de gasto durante los años 2017 al 2021.

**Tabla 2**  
**Asignación Presupuestaria por Grupo de Gasto, según año**

Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

Grupo de Gasto	2017	2018	2019	2020	2021
000 “Servicios Personales”	Q8,293,666.00	Q 8,293,666.00	Q 8,293,666.00	Q 8,293,666.00	Q 8,293,666.00
100 “Servicios no Personales”	Q2,951,130.00	Q 3,722,532.00	Q 8,568,508.00	Q 9,503,538.00	Q 8,988,763.00
200 “Materiales y Suministros”	Q473,836.00	Q 224,880.00	Q 894,502.00	Q 789,871.00	Q 831,946.00

Grupo de Gasto	2017	2018	2019	2020	2021
300 "Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles"	Q 66,500.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 267,300.00	Q 19,118.00
400 "Transferencias Corrientes"	Q 514,868.00	Q 493,640.00	Q 193,324.00	Q 195,625.00	Q 765,625.00
900 "Asignaciones Globales"	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 150,882.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q12,300,000.00</b>	<b>Q12,734,718.00</b>	<b>Q17,950,000.00</b>	<b>Q19,050,000.00</b>	<b>Q19,050,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia con Información del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-

Asimismo, es importante enfatizar que, para implementar el Reglamento Orgánico Interno -ROI-; mismo que le dará vida a la reestructura administrativa del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-; se deberán realizar acciones de puestos paulatinamente en función de los recursos vigentes del presupuesto de ingresos y egresos asignados al Instituto, de la forma siguiente:

**Cuadro11**  
**Fases para la implementación del ROI de INAP**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

Fase	Acciones de puesto	Acción Presupuestaria	Presupuesto a utilizar	% de avance de implementación
Primera	Traslados presupuestarios y cambios de especialidad de 72 puestos ya existentes, con base a lo establecido en el Artículo 6 inciso c) del Plan Anual de Salarios Acuerdo Gubernativo 292-2021	Verificación de controles y partida presupuestaria en el Ministerio de Finanzas Públicas, posterior a la aprobación de ONSEC, debido a que no conlleva erogación de recursos y en cumplimiento a lo indicado en el Artículo 8 y 9 del Plan Anual de Salarios Acuerdo Gubernativo 292-2021	Q.9,601,496.90	5%
Segunda	Del total de los 73 puestos a crear, se estima la posibilidad de crear 23 puestos para las áreas sustantivas, administrativas y de apoyo, de acuerdo con el presupuesto vigente; manteniendo las escalas salariales.	Modificación Presupuestaria para trasladar los recursos del renglón 029 y subgrupo de gasto 18 (excepto el renglón 185 que será necesario para la contratación de docentes) a efecto de nivelar las escalas salariales correspondientes.	Q.3,632,630.00	20%
<p><b>Las siguientes acciones de puestos, quedan sujetas a la ampliación presupuestaria que se gestione en su oportunidad. Las mismas se realizarán hasta el momento de contar con la disponibilidad presupuestaria reflejada en el techo asignado al INAP.</b></p>				

Fase	Acciones de puesto	Acción Presupuestaria	Presupuesto a utilizar	% de avance de implementación
Tercera	Creación de puestos restantes (50 puestos) aunado a que los 95 puestos ya existentes en el INAP, con el debido traslado presupuestario y cambio de especialidad, daría un total de 145 puestos debidamente ordenados de acuerdo con la reestructura administrativa.	Gestión de cesión de espacio presupuestario interinstitucional a efecto de incrementar el techo presupuestario vigente para el presente ejercicio fiscal aunado a que realizarán las acciones necesarias a efecto de formular el anteproyecto de presupuesto con una ampliación presupuestaria para el ejercicio fiscal 2023 y de forma multianual 2023-2027)	Q.5,000,000.00	30%
Cuarta	Reasignación del total de puestos restantes; así como la estandarización, modificación y regularización de bono monetario y complementos personales al salario	Previo a enviar expediente de acciones de puestos se realizarán las gestiones correspondientes ante el Ministerio de Finanzas Públicas a efecto de obtener la ampliación presupuestaria de nueve millones de quetzales exactos (Q. 9,000,000.00)	Q.4,000,000.00	45%

En virtud de lo anteriormente descrito, se expone que, para lograr la implementación del ROI del Instituto, **se deberá contar con un presupuesto no menor a veinticinco millones de quetzales exactos (Q 25,000,000.00)** provenientes de la fuente de financiamiento 11 “Ingresos Corrientes”; ya que, la nómina con los puestos reclasificados aunado a la creación de otros puestos necesarios, ascenderá a la cantidad de veintidós millones setecientos cuatro mil cincuenta y ocho quetzales exactos (Q. 22,704,058.00), garantizando con este presupuesto el cumplimiento de las metas y acciones inherentes de cada una de las Direcciones Sustantivas, Administrativas y de Apoyo que darán respuesta a las demandas institucionales de la Administración Pública, es decir, al Modelo de Atención del INAP y su respectivo Plan Estratégico Institucional. Además, lograr la implementación del Reglamento Orgánico Interno en su totalidad.

### 3.3.3. Gestión Administrativa

El INAP posee instalaciones propias, el edificio cuenta con cuatro niveles para oficinas y dos sótanos. Los sótanos cuentan con 20 espacios de plazas para parqueo de vehículos cada uno, con una sola entrada y salida.

En el año 2021, todos los servicios de mantenimiento que requería el edificio se realizaron, para generar las condiciones necesarias que permitieran que los colaboradores del INAP, realicen sus funciones. Entre los servicios realizados, se pueden mencionar los siguientes: Mantenimiento del ascensor, equipos de aire acondicionado, persianas de ingreso principal, dos cisternas, tres tanques de agua, dos bombas de agua, cajas y drenajes de sótanos; mantenimiento y limpieza de bajadas de agua pluvial; remodelación de servicios sanitarios del primer y segundo nivel; mantenimiento y pintura de paredes internas; mantenimiento de cableado eléctrico en área de cafetería, así como de cambio de tomacorrientes y

luminaria (Tecnología led, reflectores y luces de emergencia); recarga de extintores; limpieza de terrazas y láminas del edificio; y, realización de dos fumigaciones cada cinco meses.

Como parte de la remodelación realizada, se realizó la adquisición de mobiliario para oficinas del segundo y tercer nivel, como escritorios y sillas. Se puede mencionar que, el mobiliario que se encuentra en el primer y segundo nivel se encuentra en buen estado. Con relación al parque vehicular, el INAP cuenta con seis vehículos y dos motocicletas. Asimismo, actualmente se cuenta con servicio de cafetería para todo el personal.

#### **3.3.4. Data institucional**

Con relación a la data institucional del INAP, actualmente se cuenta con 104 equipos de cómputo (De escritorio y portátiles), identificando que de los mismos 33 equipos será necesarios reemplazarlos, así como la adquisición de nuevos dispositivos de respaldo. Asimismo, el INAP, cuenta con varias licencias que son renovadas de forma anual, y para para el año 2022 se ha programada la adquisición de nuevas licencias<sup>7</sup> para ser utilizadas dentro del aula virtual en la creación de cursos interactivos y las aplicaciones web que se encuentran en proceso de desarrollo.

Respecto a la infraestructura, durante el mes de noviembre del año 2021 se adquirió un equipo firewall marca Fortigate 100f, el cual permitió fortalecer la seguridad y estabilidad de la red de INAP, como mejorar su rendimiento al permitir crear políticas de navegación. Por otro lado, referente a los sistemas informáticos, durante el mes de junio del año 2021 se inició un sistema de INAP, el cual mejorará el registro de los participantes, contando con una base de datos fiable y correctamente estructurada; aún se encuentra en fase de desarrollo donde se han incorporado varios beneficios para los participantes como para el personal que labora dentro de la Institución. Por último, en referencia a los sistemas informáticos en desarrollo, diciembre del año 2021 se dio inicio con el desarrollo de un sistema para almacén, el cual permitirá contar con un control de inventario de los insumos, generar despachos a través del aplicativo, e impresión de las hojas habilitadas por parte de la Contraloría General de Cuentas; y, se encuentra en fase de desarrollo la biblioteca virtual de INAP, en la cual se encontrarán los libros, tesis y documentos generados por las Direcciones del INAP, digitalizados para consulta.

#### **3.3.5. Recursos Humanos**

Para el cumplimiento de las funcionales sustantivas que realiza e INAP, es fundamental contar con una estructura orgánica interna que genere las condiciones administrativas necesarias, es decir, una estructura que represente una estabilidad administrativa, que una vez concatenadas, brinden una asistencia eficiente y eficaz al servicio de las Instituciones del Sector Público. Sin embargo, en los últimos trece años se han

---

<sup>7</sup> Adobe Create Cloud for teams All Apps, Vimeo, Flickr, Envato Elements, Elementor -Essencial, Licencia de Fortinet Pro, Certificado de seguridad SSL/TLS, DataGrip, Genially, H5P, Articulate 360, Flipsnack, Windows Server 2020.

creado nuevas unidades administrativas que no figuran en la estructura aprobada, lo que ha ocasionado un desorden administrativo que no permite responder a las necesidades actuales de este Instituto.

Como parte del referido desorden administrativo, se encuentra una clasificación de puestos que no está estandarizada, no se cuenta con una escala salarial definida, así como tampoco campos de trabajo debido a que no se consideraron las especialidades de los puestos para las contrataciones y los colaboradores no desempeñan sus labores en la unidad administrativa a la que presupuestariamente pertenece el puesto, según lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 292-2021 “Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración”. En este contexto, fue necesario realizar un proceso de reestructura organizativa del INAP; por lo que, luego de normar la estructura, organización y funciones, se deberán emitir las normas operativas, traducidas en manuales administrativos que estiman lograr el adecuado funcionamiento y organización de las Direcciones, Departamentos, Unidades y Delegaciones Departamentales que conforman el Instituto, que le permitan un ordenado y adecuado funcionamiento interno para prestar sus servicios a las Instituciones.

Actualmente el INAP cuenta 70 personas contratadas bajo el renglón presupuestario 011 “Personal permanente”, 26 personas contratadas bajo el renglón presupuestario 029 “Personal temporal”, y 25 personas contratadas bajo el subgrupo 18, de las personas contratadas únicamente una (1) está trabajando en los Departamentos.

### **3.3.6. Producción Institucional**

Con relación a la producción institucional vigente del INAP, se puede indicar que está conformada por nueve productos y dieciséis subproductos. Pero, no existe un diseño integral de la producción institucional (modelo operativo) con relación a la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional que brindará el Instituto; situación que afecta la articulación de las intervenciones que ha planificado el INAP implementar a partir del presente ejercicio fiscal, incidiendo en la desvinculación de la programación física y financiera, lo cual no permite que se visualice el impacto esperado en la población objetivo.

## **3.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

En el marco de proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2022-2032 del Instituto Nacional de Administración Pública, se consideró la importancia de identificar las capacidades internas de la Institución, así como sus posibles limitantes internas y externas que puedan llegar afectar positiva o negativamente el alcance de los objetivos que se han establecido en el presente PEI. En este sentido, se utilizó la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permitió realizar un análisis de los factores que inciden en la gestión interna, es decir, lograr identificar aquellas intervenciones internas que permitan el fortalecimiento de los procesos internos y, por lo tanto, se garantiza la calidad de los servicios que brinda el INAP, así como el logro de los resultados plantados a corto, mediano y largo plazo por parte del Instituto.

Derivado de lo anterior, se procedió a realizar un proceso participativo por parte de los colaboradores del INAP de los tres niveles (estratégico, táctico y operativo), para que, a través de trabajo en equipos y discusiones, se identificaran la robustez de la Institución, así como sus vulnerabilidades, tanto internas como externas.

**Cuadro 12**  
**FODA de INAP**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Personas con identidad y sentido de pertenencia	1	Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	1	Contar con el Reglamento Orgánico interno, en función del nuevo modelo de atención del INAP aprobado.	1	Erogación de recursos financieros por Demandas Laborales
2	Se cuenta con los recursos para actualizar e implementar la normativa institucional	2	Falta de inducción al personal de nuevo ingreso	2	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRH	2	Que la aprobación del ROI no se realice según los tiempos establecidos en la planificación interna
3	Marco legal establecido que regula al INAP	3	Débil cultura organizacional	3	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	3	Disminución presupuestaria por mala ejecución
4	Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP	4	Resistencia al cambio, por parte del RRHH	4	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	4	Cambio de autoridades en el corto plazo.
5	Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas	5	Débil accionar del departamento de RRHH en gestiones y servicios	5	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	5	Cierre del Instituto
6	Se cuenta con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo	6	Falta de coordinación y trabajo en equipo	6	Se cuenta con una estrategia de comunicación para mejorar la percepción de los usuarios	6	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.
7	Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP	7	Baja asignación presupuestaria para la institución	7	Creación e Implementación de las Delegaciones del INAP para acercarse al territorio	7	Reducción del presupuesto.
8	Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	8	Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	8	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	8	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP
9	Existencia de nuevo modelo de atención (Metodologías propias para evaluar a las instituciones)	9	Falta de reconocimiento y apropiación del nuevo modelo por parte del personal	9	Posicionamiento político	9	Derivado de pandemias se crean normativas que restringen compras, adquisiciones y contrataciones
10	La institución cuenta con una política de condiciones seguras de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (Cafetería,	10	Discrecionalidad en las contrataciones, ascensos, bonos, montos de contratos	10	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	10	No aprobación de la reclasificación de puestos del INAP por parte de ONSEC y MINFIN

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Clinica Médica, protocolo del COVID-19)						
11	Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	11	Débil e insuficiente capacidad instalada para la implementación del nuevo modelo de atención del INAP	11	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	11	Amenaza de Hackeo del equipo de INAP
12	Alianzas estratégicas establecidas	12	Alta rotación de personal			12	Peligro en un desastre natural
13	Posicionamiento del INAP en la administración pública	13	Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones			13	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas
14	Reestructura de la organizacional en función del nuevo modelo de atención	14	Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones			14	Falta de aceptación para implementar el nuevo modelo por parte de las instituciones y sus nuevas autoridades
		15	RRHH no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal				
		16	Falta de segregación de funciones				
		17	Diferencias salariales dentro de las mismas clases de puesto				
		18	No existe carrera administrativa				
		19	Insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento				
		20	Equipo de seguridad perimetral e interno, escaso e ineficiente				
		21	insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación TIC's				
		22	Débil implementación de la GpR				
		23	Bajo cumplimiento del POA				

### 3.4.1. Relacionamiento de Fuerzas FODA

Tomado como base el FODA realizado por los distintos equipos de colaboradores del INAP, a continuación, se presenta el análisis del relacionamiento de fuerzas, el cual permitió la elaboración de estrategias. En este contexto, se debe tomar en cuenta que, de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las **potencialidades**; las **limitaciones** por su parte surgen de la combinación de debilidades y amenazas; mientras que, los **riesgos** nacen de la combinación de fortalezas y amenazas; y, los **desafíos** nacen de la combinación de debilidades y oportunidades.

**Cuadro 13**  
**Análisis FODA**

Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

Fortalezas	Oportunidades	FO: Potencialidades
Personas con identidad y sentido de pertenencia	Contar con el Reglamento Orgánico interno, en función del nuevo modelo de atención del INAP aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la nueva estructura que permitirá operativizar el nuevo modelo integral de atención del INAP.</li> <li>Aprovechar que, con la reestructuración se ha creado la Unidad de Cooperación, la cual tendrá bajo su responsabilidad la gestión de cooperación, pudiéndose gestionar recursos para fortalecer el sentido de identidad de los colaboradores.</li> <li>Convertir al INAP en el modelo de gestión para las demás instituciones, al implementar su propio modelo de atención hacia lo interno, aprovechando la actual coyuntura política.</li> <li>Continuar con la implementación de la Estrategia de Comunicación Social, para fortalecer la percepción de los usuarios hacia el INAP.</li> <li>Con la implementación del ROI se crearán las Delegaciones Departamentales, que permitirán a su vez, la implementación del modelo integral de atención del INAP; además, de acercar los servicios que presta a los usuarios en territorio.</li> <li>Fortalecer y aprovechar la estructura tecnológica avanzada, aplicándola a los procesos del INAP.</li> <li>Acceder a los servicios de profesionalización que brinda el INAP, por parte del recurso humano interno.</li> <li>Actualizar e implementar la normativa interna (MOF, MNP, entre otros) del INAP, tomando de base la reestructura organizacional.</li> <li>Generación de las condiciones necesarias por parte de las autoridades, para que el INAP cuente con acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC's-, para estar a la vanguardia.</li> <li>Gestionar ante la Cooperación recursos e intercambios técnicos a otros países, para conocer las nuevas tecnologías y metodologías que puedan adaptarse al INAP.</li> <li>Gestionar plazas ante la ONSEC, que permitan contar con el RRHH idóneo para brindar un mejor servicio a las Instituciones.</li> <li>El RRHH institucional elevará su nivel de profesionalismo y actualización, al poder acceder a los servicios que presta el INAP.</li> <li>Ser pioneros en una nueva propuesta para el logro del fortalecimiento institucional en el país; al diseñar y desarrollar toda una metodología en función de las necesidades de la implementación del modelo integral de atención.</li> <li>Se está implementando toda una serie de servicios en línea por parte del INAP, para ampliar su cobertura, y brindar un mejor servicio a sus usuarios.</li> <li>Aprovechar el posicionamiento político actual, por parte de las Autoridades, para continuar con el establecimiento de alianzas estratégicas con actores claves.</li> </ul>
Se cuenta con los recursos para actualizar e implementar la normativa institucional	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRHH	
Marco legal establecido que regula al INAP	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	
Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	
Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	
Se cuenta con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo	Se cuenta con una estrategia de comunicación para mejorar la percepción de los usuarios	
Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP	Creación e Implementación de las Delegaciones del INAP para acercarse al territorio	
Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	
Existencia de nuevo modelo de atención (Metodologías propias para evaluar a las instituciones)	Posicionamiento político	
La institución cuenta con una política de condiciones seguras de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (cafetería, Clínica Médica, protocolo del COVID-19)	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	
Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	
Alianzas estratégicas establecidas		
Posicionamiento del INAP en la administración pública		
Reestructura de la organizacional en función del nuevo modelo de atención		

Debilidades	Oportunidades	DO: Desafíos
Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	Contar con el Reglamento Orgánico interno, en función del nuevo modelo de atención del INAP aprobado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar los instrumentos administrativos (MOF y MNP) para que sean compatibles con la Normativa vigente, y que responda al quehacer institucional según el ROI.</li> <li>• Socializar los instrumentos administrativos para que todos los colaboradores los conozcan e implementen.</li> <li>• Implementar dentro del MNP de la Dirección de Recursos Humanos el procedimiento relacionado con el proceso de Inducción al RRHH de nuevo ingreso.</li> <li>• Dentro de la Estrategia de Comunicación Social diseñar acciones de <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sensibilización y cultura organizacional, tomando de base la asesoría que, brindada por la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional, a través del Diagnóstico y el Plan de Mejora.</li> <li>○ Sensibilización y cultura de trabajo en equipo</li> <li>○ La importancia de la planificación</li> </ul> </li> <li>• Con el ROI implementado, el Departamento de RRHH pasa a ser Dirección, por lo que se deberá elaborar y actualizar toda su normativa interna para lograr fortalecer su accionar institucional.</li> <li>• Promover acciones desde el nivel táctico, para fomentar la cultura de trabajo en equipo, así como de coordinación Inter direcciones y Unidades.</li> <li>• Gestionar ante el MINFIN el incremento de la asignación presupuestaria, tomando como base el PEI 2022-2032.</li> <li>• Realizar gestiones ante la cooperación nacional e internacional para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RH.</li> <li>• Fortalecer la implementación de la GpR dentro del quehacer institucional, desde los instrumentos de planificación.</li> <li>• Implementación de los manuales administrativos actualizados, en función de la reestructura organizacional.</li> <li>• Brindar un mayor acompañamiento a las Unidades administrativas, para que formulen su POA en función de la implementación del PEI 2022-2032, por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional.</li> <li>• Incrementar la capacitación y actualización de los Enlaces de Planificación, para un mayor manejo de los instrumentos de planificación.</li> <li>• Automatizar los instrumentos de planificación para un manejo más eficiente y eficaz por parte de todas las unidades administrativas.</li> <li>• Se realizará una reclasificación de puestos para designar al personal según su experiencia.</li> <li>• Se aperturó el acceso a los servicios de formación que brinda el INAP al recurso humano institucional"</li> </ul>
Falta de inducción al personal de nuevo ingreso	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRH	
Débil cultura organizacional	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	
Resistencia al cambio, por parte del RRHH	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	
Débil accionar del departamento de RRHH en gestiones y servicios	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	
Falta de coordinación y trabajo en equipo	Se cuenta con una estrategia de comunicación para mejorar la percepción de os usuario	
Baja asignación presupuestaria para la institución	Creación e Implementación de las Delegaciones del INAP para acercarse al territorio	
Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	
Falta de reconocimiento y apropiación del nuevo modelo por parte del personal	Posicionamiento político	
Discrecionalidad en las contrataciones, ascensos, bonos, montos de contratos	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	
Débil e insuficiente capacidad instalada para la implementación del nuevo modelo de atención del INAP	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	
Alta rotación de personal		
Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones		
Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones		
RRHH no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal		
Falta de segregación de funciones		
Diferencias salariales dentro de las mismas clases de puesto		
No exist carrera administrativa		
insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento		
Equipo de seguridad perimetral e interno, escaso e ineficiente		
insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación Tic's		
Débil implementación de la GpR		
Bajo cumplimiento del POA		

Fortalezas	Amenazas	FA: Nivel de Riesgo
Personas con identidad y sentido de pertenencia	Erogación de recursos financiero por Demandas Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos de forma correcta, para evitar cualquier vulnerabilidad que genere a demandas laborales (Realizar el proceso administrativo de forma correcto, según la normativa vigente).</li> <li>Las autoridades del INAP deberán sensibilizar a los miembros de la Junta Directiva sobre la importancia de la pronta aprobación del Reglamento Orgánico Interno -ROI-, para fortalecer las intervenciones del Instituto, para la institucionalización de los procesos, generando valor público.</li> <li>La baja asignación presupuestaria para ampliar cobertura puede solventarse con el apoyo de la cooperación internacional y alianzas con actores locales.</li> <li>Con la implementación del PEI, se espera la institucionalización de la implementación del nuevo modelo de atención que brindará el INAP a las Instituciones del Sector Público.</li> <li>Continuar con el fortalecimiento de la estructura tecnológica avanzada aplicados a los procesos de seguridad de los procesos institucionales.</li> <li>Socializar en los diferentes espacios y medios de comunicación la política de servicios del INAP.</li> <li>Gestionar ante el MINFIN el incremento de la asignación presupuestaria, tomando como base el PEI 2022-2032 y la reestructuración organizacional realizada.</li> <li>Gestionar ante el Ministerio de Finanzas Públicas, la gestión de recursos para la creación de plazas permanentes, para contar con el personal suficiente que permita dar continuidad a las acciones que se realizan en el INAP.</li> <li>Continuar con la implementación de la estrategia de comunicación social institucional, para dar a conocer los servicios del INAP y acercarse a los usuarios.</li> <li>Coordinar acciones ante la Oficina Nacional del Servicio Civil para gestionar la creación de plazas permanentes; dado que, el personal permanente es insuficiente para contribuir a la sostenibilidad procesos institucionales.</li> <li>Aplicar lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos, el cual es un instrumento normativo que orienta a que las adquisiciones y contrataciones que se realicen con eficiencia y eficacia, cumpliendo con la normativa legal, coadyuvando a la transparencia y calidad del gasto público, priorizando las compras más relevantes, de acuerdo con el presupuesto disponible.</li> </ul>
Se cuenta con los recursos para actualizar e implementar la normativa institucional	Que la aprobación del ROI no se realice según los tiempos establecidos en la planificación interna	
Marco legal establecido que regula al INAP	Disminución presupuestaria por mala ejecución	
Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP	Cambio de autoridades en el corto plazo.	
Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas	Cierre del Instituto	
Se cuenta con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.	
Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP	Reducción del presupuesto.	
Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP	
Existencia de nuevo modelo de atención (Metodologías propias para evaluar a las instituciones)	Derivado de pandemias se crean normativas que restringen compras, adquisiciones y contrataciones	
La institución cuenta con una política de condiciones seguras de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (cafetería, Clínica Médica, protocolo del COVID-19)	No aprobación de la reclasificación de puestos del INAP por parte de ONSEC y MINFIN	
Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	Amenaza de Hackeo del equipo de INAP	
Alianzas estratégicas establecidas	Peligro en un desastre natural	
Posicionamiento del INAP en la administración pública	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas	
Reestructura de la organizacional en función del nuevo modelo de atención	Falta de aceptación para implementar el nuevo modelo por parte de las instituciones y sus nuevas autoridades	

Debilidades	Amenazas	DA: Limitaciones
Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	Erogación de recursos financiero por Demandas Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar ante la Oficina Nacional de Servicio Civil y el Ministerio de Finanzas Públicas, la creación de plazas permanentes, para contar con el personal suficiente que permita dar continuidad a las acciones que se realizan en el INAP.</li> </ul>
Falta de inducción al personal de nuevo ingreso	Que la aprobación del ROI no se realice según los tiempos establecidos en la planificación interna	

Debilidades	Amenazas	DA: Limitaciones
Débil cultura organizacional	Disminución presupuestaria por mala ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones ante la Oficina Nacional del Servicio Civil para gestionar la reclasificación de puestos del INAP; para que el personal se ubique en las unidades administrativas correspondientes según su experiencia y conocimientos; así como, obtenga la remuneración correcta, según el trabajo que realiza.</li> <li>• Aplicar lo establecido en el Manual de Normas y Procedimientos sobre las adquisiciones y contrataciones, para que se realicen con eficiencia y eficacia, cumpliendo con la normativa legal.</li> <li>• Actualizar y socializar los Manuales de Normas y Procedimientos de todas las unidades administrativas en función de la reestructura organizacional.</li> <li>• Contar con sistemas de soporte, respaldo y protección para aminorar cualquier vulnerabilidad informática.</li> <li>• Actualizar, elaborar e Implementar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos de forma correcta, para brindar un mejor servicio a los colaboradores del INAP.</li> <li>• Mejorar la cultura organizacional del INAP, tomando como base el autodiagnóstico realizado en el marco de la implementación del modelo integral de atención a lo interno. (Asesoría de parte de la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo del INAP).</li> <li>• Gestionar ante la cooperación recursos para la automatización de los distintos procesos internos de las unidades administrativas del INAP.</li> <li>• Diseñar e implementar una estrategia a lo interno, sobre la socialización del modelo integral de atención del INAP, dirigido a todos los colaboradores del Instituto.</li> <li>• Continuar con las mejoras de la infraestructura, en función de las economías del presupuesto.</li> <li>• Fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación de los procesos internos del INAP (Ejecución de POA y avance de PEI).</li> </ul>
Resistencia al cambio, por parte del RRHH	Cambio de autoridades en el corto plazo.	
Débil accionar del departamento de RRHH en gestiones y servicios	Cierre del Instituto	
Falta de coordinación y trabajo en equipo	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.	
Baja asignación presupuestaria para la institución	Reducción del presupuesto.	
Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP	
Falta de reconocimiento y apropiación del nuevo modelo por parte del personal	Derivado de pandemias se crean normativas que restringen compras, adquisiciones y contrataciones	
Discrecionalidad en las contrataciones, ascensos, bonos, montos de contratos	No aprobación de la reclasificación de puestos del INAP por parte de ONSEC y MINFIN	
Débil e insuficiente capacidad instalada para la implementación del nuevo modelo de atención del INAP	Amenaza de hackeo del equipo de INAP	
Alta rotación de personal	Peligro en un desastre natural	
Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas	
Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones	Falta de aceptación para implementar el nuevo modelo por parte de las instituciones y sus nuevas autoridades	
RRHH no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal		
Falta de segregación de funciones		
Diferencias salariales dentro de las mismas clases de puesto		
No existe carrera administrativa		
insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento		
Equipo de seguridad perimetral e interno, escaso e ineficiente		
insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación TIC's		
Débil implementación de la GpR		
Bajo cumplimiento del POA		

## 4. Seguimiento y Evaluación

Se debe entender que el monitoreo<sup>8</sup> es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información de los procesos dentro del INAP para darles seguimiento<sup>9</sup> a los programas ejecutados; en función de la consecución de las acciones planificadas, para lograr los resultados esperados, brindar los servicios pertinentes, y, que éstos generen valor público a la población objetivo al que se prestan los servicios. Lo que conlleva, a la toma de decisiones para la guía correcta de la gestión del INAP y evaluar de manera objetiva los programas gubernamentales implementados. La evaluación<sup>10</sup> sistemática pretende reenfocar o alinear las estrategias de ejecución con la planificación institucional o adecuarla.

El monitoreo en INAP se enfoca dos tipos de actividades: a) El Monitoreo de Procesos y, b) el Monitoreo de los Resultados. El primero se refiere al monitoreo de todos aquellos procesos internos que coadyuvan a la obtención de resultados, a los cuales se da seguimiento a través del Plan Operativo Anual -POA- y del Plan Operativo Multianual -POM-; y el segundo, se deriva directamente de los procesos sustantivos, y son sujetos de análisis del Plan Estratégico Institucional -PEI-, los cuales se abordan en este documento y son producto del ciclo de intervención del INAP en las instituciones públicas.

Dado que, el ciclo de intervención contempla la identificación de los procesos sustantivos y su estado, desarrollo de un plan de mejora en función de un modelo de gestión adecuado, implementación del plan de mejora y evaluación de éste; el monitoreo de los resultados, por su parte, se centrará en la rendición de cuentas de acuerdo con los resultados institucionales que se abarquen.

Se considera que el Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, es un proceso dividido en cinco subprocesos, que se muestran a continuación:

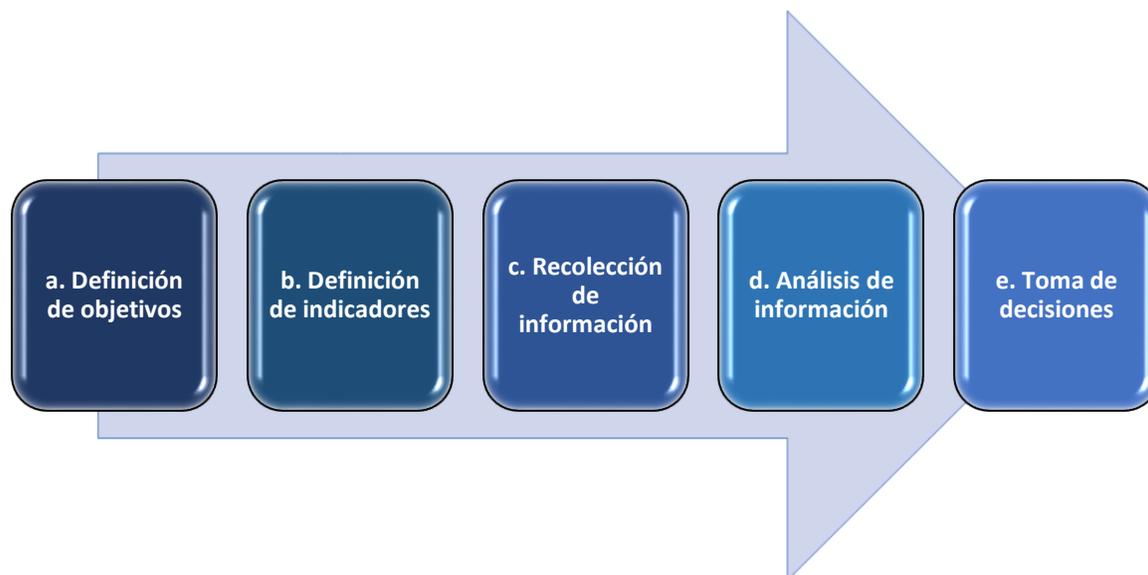
---

<sup>8</sup> Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión, enfocándose en la eficacia.

<sup>9</sup> El seguimiento se basa en los datos obtenidos a través del monitoreo. Mientras que el monitoreo mide 'estados', el seguimiento, es un proceso que permite identificar tendencias con base a un análisis holístico conjunto de manera participativa y comparativa (línea base) de cara a los niveles de cumplimiento de objetivos y resultados esperados que se van alcanzando, enfocándose en la eficacia y eficiencia.

<sup>10</sup> La evaluación es una apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. La evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados. Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil. Los datos de las conclusiones, recomendaciones y lecciones de una evaluación deben ser usados en los futuros procesos de toma de decisiones relacionados con el programa evaluado.

**Figura 7**  
**Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



#### **a. Definición de objetivos y metas**

El proceso abordó la definición de objetivos y metas de las Direcciones y Unidades Sustantivas y de Apoyo de manera participativa, siendo necesario establecer claramente la unidad de medida que se utilizará para calcular cada uno de los procesos sustantivos que presta el INAP hacia afuera. Se definieron los procesos sustantivos internos, los objetivos y las metas de los programas implementados.

#### **b. Definición de indicadores**

Se definieron indicadores de resultados en función de su especificidad, se contempló que pudieran ser medibles, alcanzables, relevantes y temporales; los cuales fueron adecuados a los procesos que el INAP quiere alcanzar en un período de 11 años.

#### **c. Recolección de información**

Se recolecta información sobre el progreso del programa mediante diversas fuentes de información; la principal será la proveniente de la Dirección de Seguimiento y Evaluación del INAP, que para el proceso diseñó distintas metodologías y momentos de recolección de información, contemplando la captura al inicio, durante el proceso, al final de la intervención, y seguimiento a los indicadores expost.

#### d. Análisis de información

A través de grupos de trabajo y concordancia con los actores involucrados, se analizará la información recolectada para encontrar patrones que permitan establecer buenas prácticas, malas prácticas y lecciones aprendidas durante la ejecución de los programas; así como, determinar si se están cumpliendo los objetivos y metas del programa

#### e. Toma de decisiones

Se utiliza la información analizada para tomar decisiones sobre el futuro de los programas, los cuales pueden ser de alineamiento o de reenfoque, es a lo que se llama comúnmente, evaluación formativa.

A continuación, se presenta en el cuadro siguiente los resultados institucionales definidos por el INAP, según sus indicadores y línea base institucional.

**Cuadro 14**  
**Resultados según indicadores, línea base institucional y responsable de la medición**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

Resultado Estratégico	Indicador(es)	Línea de base institucional 2021	Dirección o Unidad Responsable de proporcionar información al indicador.
<b>Resultado Final</b>			
Al año 2032, se ha incrementado el 25% de las Instituciones del sector público que han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Resultado Intermedio</b>			
Al año 2028, se ha incrementado el 16% de las Instituciones del Sector Público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público.	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al 2028, el 60% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	Todas las Direcciones y Unidades del INAP.

Resultado Estratégico	Indicador(es)	Línea de base institucional 2021	Dirección o Unidad Responsable de proporcionar información al indicador.
<b>Resultado Inmediato</b>			
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad estratégica, para gestionar sus procesos sustantivos.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad táctica, para gestionar sus procesos sustantivos	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad estratégica	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su capacidad operativa, para gestionar sus procesos sustantivos.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad táctica	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han incrementado su capacidad operativa, para gestionar sus procesos sustantivos.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad operativa	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de desconcentración, para la prestación de sus servicios que entregan a la población	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de desconcentración	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado la implementación de la Gestión por Resultados, para la prestación de sus servicios.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que cuentan con funcionarios y servidores con perfil idóneo.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo.	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional

Resultado Estratégico	Indicador(es)	Línea de base institucional 2021	Dirección o Unidad Responsable de proporcionar información al indicador.
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público que han actualizado y/o implementado sus normativas internas.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas o implementadas.	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado su nivel de cultura organizacional.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuado.	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al año 2024, se ha incrementado en un 7% de Instituciones del Sector Público, que han aumentado el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al 2024, el 20% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales	Porcentaje de efectividad de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público	Todas las Direcciones y Unidades del INAP.

## 4.1. Seguimiento a Nivel Estratégico

### 4.1.1. Mecanismos de seguimiento

Los mecanismos de seguimiento se vinculan con el proceso sistemático de monitoreo que se haga a las acciones que ejecuta cada Unidad Administrativa del INAP en su modelo atención, que está ligado a la gestión de éste; éstos permitirán recolectar información que contribuya al cálculo de los indicadores estratégicos. El mecanismo inicia con la recabación de información por parte de la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional en sus Diagnósticos de percepciones y focales, que, a su vez se convierten en insumos para el abordaje de la problemática y el planteamiento técnico para la formulación de los Planes de Mejora, elaborados por la misma Dirección, pero implementados por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional, los cuales, a través de un proceso sistemático de formación y planeación en referencia a las competencias a desarrollar, se recaba información. Con dichas competencias, proceden las Instituciones a mejorar sus procesos sustantivos para la prestación de sus servicios. Los cuales, a través de la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional, que medirán el desempeño, tanto institucional como individual, trasladarán dicha información a la Unidad de Planificación

y Desarrollo Organizacional, para analizar el cumplimiento de metas y dar seguimiento al avance de los programas y resultados institucionales estratégicos.

#### 4.1.2. Indicadores a nivel estratégico

En función de los objetivos y resultados institucionales, se plantea la creación de 11 Indicadores Inmediatos que corresponden al esfuerzo institucional que se medirá anualmente, cuyo propósito deberá cumplirse en el año 2024. También, se diseñaron dos (2) Indicadores Intermedios que se medirán en el año 2028, y un Resultado institucional, cuyo indicador se medirá al cierre del año 2032. Cada indicador trata de describir de manera cuantitativa el nivel de avance respecto a la línea base, y su medición será en porcentaje.

**Cuadro 15**  
**Indicadores, según tipos de Resultados y responsable de la medición**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022

ID	Nombre indicador	¿Qué mide?	Contribuye al:
Rin 01	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Desempeño Institucional	Resultado Institucional Inmediato
Rin 02	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad estratégica	Capacidad Estratégica	Resultado Institucional Inmediato
Rin 03	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad táctica	Capacidad Táctica	Resultado Institucional Inmediato
Rin 04	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad operativa	Capacidad Operativa	Resultado Institucional Inmediato
Rin 05	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de desconcentración	Desconcentración	Resultado Institucional Inmediato
Rin 06	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados	Implementación	Resultado Institucional Inmediato
Rin 07	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo.	Cantidad	Resultado Institucional Inmediato
Rin 08	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas o implementadas.	Actualización y/o Implementación	Resultado Institucional Inmediato
Rin 09	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuado.	Cultura Organizacional	Resultado Institucional Inmediato
Rin 10	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	Desempeño Individual	Resultado Institucional Inmediato

ID	Nombre indicador	¿Qué mide?	Contribuye al:
Rin 11	Porcentaje de efectividad de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Efectividad	Resultado Institucional Inmediato
RI 01	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Desempeño Institucional	Resultado Institucional Intermedio
RI 02	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Automatización de Procesos	Resultado Institucional Intermedio
RF 01	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	Desempeño Institucional	Resultado Institucional Final

#### 4.1.3. Línea base

La implementación del modelo integral de atención es una nueva forma que el INAP adopta a partir del año 2022, por lo que hasta ahora no se han medido variables administrativas de las Instituciones Públicas como se pretende hacer durante el período del 2022-2032. Hasta hoy en Guatemala, no existen metodologías que recaben información fehaciente, objetiva y periódicamente; por lo que, la línea de base institucional se estableció en cero (0) para todos los indicadores que se van a medir.

#### 4.1.4. Seguimiento de avance de metas

El seguimiento de avance de metas viene relacionado al cumplimiento de acciones planteadas en el Plan Operativo Anual -POA- y en el Plan Operativo Multianual -POM-; dichas acciones contribuyen al cumplimiento de metas, que a su vez contribuyen a los subproductos y productos de los programas ejecutados en el INAP. Es por ello por lo que, el sistema establece el monitoreo de las acciones, que es la unidad más pequeña de la planificación, para el seguimiento del avance de las metas por Unidad Administrativa del INAP. Es menester señalar que, cada meta es sujeta a análisis y su improbación se da con los medios de verificación que suministran las Direcciones y Unidades del INAP. La periodicidad del proceso es mensual, cuatrimestral y anual.

## 4.2. Seguimiento y Evaluación

### 4.2.1. Mecanismos de evaluación

La evaluación será efectuada por la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional. Y dispondrá de un plan diseñado especialmente para dicho proceso, que abarca desde el modo en que se proporcionan los datos, la validación de estos según criterios preestablecidos, hasta cruces con la información de los medios de verificación; con el fin de que se pueda contar con información fidedigna de los procesos que llevan a cabo las direcciones del INAP. Esta información se enmarcará en un informe descriptivo; dicho informe será presentado ante la Gerencia y los Directores de las unidades sustantivas, que en coordinación con la

Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional evaluarán los resultados y, en función de ellos, brindarán las recomendaciones necesarias, para reenfocar esfuerzos o indicar las estrategias para el cumplimiento de los resultados. También será necesario contar con un plan de comunicación interno para divulgar los principales hallazgos, realimentar y mejorar los procesos sustantivos de las direcciones y unidades del INAP.

#### **4.2.2. Alcance la evaluación**

La evaluación se centrará en 11 indicadores inmediatos, dos indicadores intermedios y un indicador final; el período de frecuencia de la evaluación será anual y se hará en el primer mes del año que precede. En el caso de la evaluación media y final, se hará con una recopilación de los 7 y 11 años de ejecución respectivamente.

#### **4.2.3. Evaluación de medio término**

La evaluación media se realizará entre el mes de octubre del año 2028 hasta el mes de enero del 2029, cuando se espera contar con los resultados intermedios que se establecieron. Se llevará a cabo de acuerdo con metodologías que conlleven la participación activa de los actores más relevantes; se diseñarán herramientas para la captura de información pertinentes, así como, se realizarán grupos focales con la participación de la población atendida de las Direcciones sustantivas y otros actores claves que se consideren necesarios, enfocándose en la descripción de la pertinencia de los programas ejecutados y en la realimentación de los procesos de atención que se hicieron. Para ello, será necesario contar con los recursos necesarios y hacer un informe que englobe el esfuerzo de los siete años anteriores, que permitan fehacientemente encontrar puntos críticos y plasmar las lecciones aprendidas en el proceso; así como, su divulgación internamente, para mejorar los procesos sustantivos internos.

#### **4.2.4. Evaluación final del período del PEI**

La evaluación se hará post, que corresponde con la finalización inmediata de la ejecución de 2032. Para lo cual, se iniciará desde el mes de octubre de 2032 y se publicará en enero de 2032. Básicamente se tomará la metodología de la línea media diseñada para el caso y se adaptará para la evaluación final. En torno a éste, corresponderá a la Gerencia aprobar o improbar dicho informe, el cual será presentado ante Junta Directiva el máximo órgano del INAP.

### **4.3. Supuestos**

Los supuestos son las condiciones específicas suficientes en el desarrollo de los procesos para que la obtención de resultados se dé de manera adecuada; en ese contexto, en el INAP se encuentran los supuestos siguientes:

- ✓ Las Instituciones Públicas pertenecientes al sector a atender, están dispuestas a realizar el ciclo de intervención del INAP (proceso de diagnóstico, implementación del plan de mejora y evaluación de dichas acciones)
- ✓ Las Instituciones Públicas inician y terminan el ciclo de intervención del INAP.
- ✓ Los factores políticos son antepuestos a los procesos técnicos.
- ✓ Existe voluntad política para implementar los planes de mejora.

## 5. Estrategia de Comunicación Social

En la época actual dentro del marco de la transparencia y el acceso a la información pública y en cumplimiento a lo establecido en su ley orgánica Decreto 25-80, Art. 6, inciso 9 que establece “Divulgar entre funcionarios y empleados gubernamentales, y en opinión pública, del papel clave que juega la Administración Pública en el desarrollo del país.”, se hace indispensable para el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, establecer dentro de su Plan Operativo Anual 2022, la estrategia de comunicación social y relaciones públicas, tanto a lo interno como a lo externo, cumpliendo con la obligación de informar de forma responsable a la ciudadanía.

Para las instituciones de la administración pública, comunicar no es una opción, es una obligación de informar a la población, de forma tal que una inadecuada comunicación obstaculiza el mejor funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos. Dejando de ser una actividad que se relega a un segundo plano, o se prioriza en momentos de crisis, para reafirmarse como eje transversal y estratégico, sin descuidar su parte táctica, que apunta a su operación cotidiana; a la materialización de la estrategia.

En la actualidad el reto es mayor, pues deben responder a la creciente demanda de información de la ciudadanía que cuenta, cada vez, con más acceso a medios y tecnologías de comunicación, por lo que la Gerencia del INAP privilegia la función que debe realizar la Unidad de Comunicación Social, ya que informar y comunicar son dos grandes desafíos para la calidad de la gestión de las Instituciones, pero al mismo tiempo, generadoras de grandes oportunidades si se aprovechan debidamente, como una herramienta de apoyo para propiciar el conocimiento de su función, sus servicios a la población, divulgar el avance en el cumplimiento de sus objetivos y rendir cuentas sobre el manejo de los recursos públicos, pasando de ser simplemente información a establecer una relación con la población.

### 5.1. Objetivos de la Estrategia

El macroproceso de comunicación es de apoyo a la estrategia y misión del Instituto Nacional de Administración Pública INAP y está conformado por los siguientes procesos, los cuales se relacionan con los procesos de direccionamiento de la siguiente manera:

### 5.1.1. Objetivo General

Garantizar la divulgación de información oportuna y eficaz para posicionar al Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, como el órgano técnico de la administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, ante los diferentes grupos de interés, mediante la formulación y ejecución de estrategias de comunicación, que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

### 5.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer los procedimientos que permitan la generación de información para divulgar entre funcionarios y empleados gubernamentales, y opinión pública, el papel clave que juega la Administración Pública en el desarrollo del país.
- ✓ Garantizar la publicidad de la información que se genere a lo interno de la institución y que se cuente con los medios de comunicación para su adecuada divulgación entre los diferentes grupos objetivos.
- ✓ Asegurar la difusión de los logros del INAP, para cumplir con el principio de máxima publicidad establecido en la Ley de Información Pública, de forma veraz y oportuna a través de los canales correspondientes, como parte del proceso de rendición de cuentas.
- ✓ Diseñar los procedimientos de relaciones públicas internas y externas que permitan llevar a cabo una comunicación efectiva.
- ✓ Establecer los mecanismos de atención a los usuarios de los servicios del INAP, para garantizar la adecuada gestión de los procesos de respuesta, eficiencia y satisfacción, incorporando el uso de tecnología y automatización.

## 5.2. Implementación de la Estrategia de Comunicación

La comunicación del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- y las acciones propuestas se presentan como una herramienta para generar confianza en la institución, contribuir a la reflexión, el conocimiento sobre los diferentes ámbitos de la administración pública, incrementar la presencia en medios de comunicación de información generada por el INAP, mejorar la comunicación interna para que el recurso humano se convierta en un aliado para el logro de metas y objetivos establecidos.

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación social y relaciones públicas, se tendrá en cuenta:

- La formulación anual de un plan de acción de comunicación que establecerá como mínimo:
  - Lineamientos

- Estrategias y acciones comunicacionales del Instituto
- Relación con los diferentes públicos con los que interactúa
- Políticas de comunicación
- La formulación y coordinación de la estrategia de comunicación social y relaciones públicas estará a cargo de la Unidad de Comunicación Social y/o Asesor (a) de Comunicación.
- La ejecución de la estrategia se hará con el apoyo de las diferentes Direcciones según sus necesidades y proyectos de comunicación específicos.
- Anualmente se realizará un proceso de evaluación del cumplimiento de la estrategia de comunicación.

### **5.2.1. Compromisos de la Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación se orientará al fortalecimiento de la identidad institucional. Para lo cual es necesario asumir los siguientes compromisos:

#### **a) Comunicación como un bien público**

Asumir la comunicación y la información como bienes públicos, a los que se les confiere un carácter estratégico y se les orientará para el fortalecimiento de la identidad institucional, incorporando ésta, como un eje transversal dentro del Plan Estratégico Institucional -PEI- y en el Plan Operativo Anual -POA-.

#### **b) Comunicación como un valor interno de la organización**

Orientar la comunicación organizacional al desarrollo de estrategias de la gestión de recursos humanos, mediante acciones de sensibilización y comunicación interna, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales y a mejorar el clima laboral. Construcción de sentido de pertenencia, establecimiento de relaciones de diálogo entre autoridades, directores y servidores públicos del Instituto.

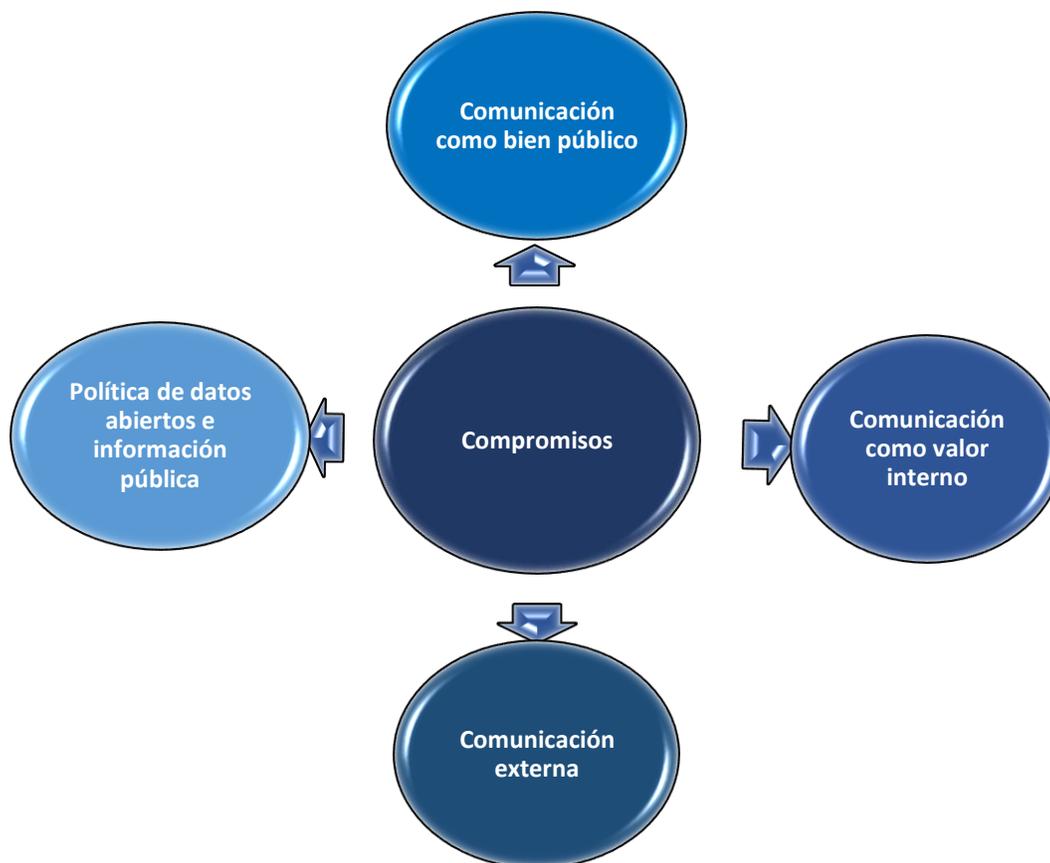
#### **c) Comunicación externa**

Asumir una estrategia de divulgación e información adecuada para establecer un contacto permanente con los grupos de interés del Instituto, sobre la gestión institucional, mediante acciones y campañas de comunicación externa, con el objetivo de propiciar el flujo adecuado, el intercambio oportuno y el acceso transparente y eficaz a la información.

#### **d) Política de Datos Abiertos e Información Pública**

Establecer los mecanismos y compromiso con el Gobierno en Línea, que privilegie la disponibilidad de información de carácter público, en la página web. El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- mantendrá actualizada la página WEB de la entidad y sus redes sociales atendiendo las disposiciones de las leyes vigentes.

**Figura 8**  
**Compromisos**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



### 5.3. Alcances

La estrategia de comunicación fomentará la producción y divulgación fluida de la información hacia todos los niveles.

#### 5.3.1. Comunicación interna

El proceso de comunicación interna, desarrolla las acciones de asesoría y atención de solicitudes para el desarrollo de contenidos, mensajes y piezas de comunicación que faciliten y favorezcan la construcción y consolidación de la cultura organizacional, por medio de diversos espacios de interlocución (Boletines, Correo Institucional, WhatsApp, Carteleras) la cual estará caracterizada por el sentido de pertenencia y el establecimiento de relaciones de diálogo, respeto, participación y colaboración entre los servidores públicos, sin perjuicio de la jerarquía propia de la estructura institucional.

Se basará en la promoción permanente del trabajo en equipo y la construcción de redes de apoyo mutuo, para propiciar el aprendizaje y la disposición al cambio, como componentes básicos de la cultura organizacional, con el fin de que los servidores públicos del INAP, interioricen la visión, misión y los objetivos institucionales, tanto en su comprensión conceptual como en su práctica diaria.

### 5.3.2. Comunicación externa

Entendiendo la información como un bien público, la comunicación externa del Instituto Nacional de Administración Pública INAP, se basará en la transparencia, el principio de publicidad y disponibilidad para la rendición de cuentas oportuna que deben tener los actos de los servidores públicos; por medio de un servicio de excelente calidad, con actitud de escucha y receptividad frente a la ciudadanía.

El INAP mantendrá informados a sus públicos de interés sobre objetivos, resultados, programas y proyectos, mediante información que guarde coherencia con su misión institucional; entendiendo que la razón de ser de la administración pública es el servicio.

La Unidad de Comunicación Social, será la encargada de generar las campañas de información con fines de imagen, identidad, relaciones públicas y contacto con las audiencias externas claves.

- **Vocería institucional:** El Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, en primera instancia, será el único vocero autorizado, o por disposición de la máxima autoridad, a quien éste delegue, actuará como vocero (a) institucional, quien estará facultado (a) para abordar ante los medios y diferentes auditorios, los temas estratégicos de la gestión del Instituto, sobre los cuales deba expresarse.
- **Contratistas y proveedores:** La comunicación se enmarcará por la aplicación de los principios de igualdad, imparcialidad y transparencia, apegada estrictamente al cumplimiento del marco legal de contrataciones del Estado.

## 5.4. Relaciones públicas y gestión de medios de comunicación

El Instituto Nacional de Administración Pública INAP- mantendrá una relación de carácter institucional, basada en principios de veracidad y respeto, con los medios de comunicación y socios estratégicos nacionales e internacionales, teniendo como objetivo fortalecer las relaciones entre el Instituto y sus diversos públicos, teniendo como principal diferencia entre la acción de divulgación e información, que estas actividades nos permiten consolidar apoyo y establecer relaciones interinstitucionales con aliados estratégicos afines a nuestros objetivos.

Considerando la naturaleza de la Institución se desarrollará una estrategia de relaciones públicas activa, identificando la información a divulgar y promoviendo su divulgación en redes sociales, generando

actividades de formación y conocimiento dirigidas a los medios de comunicación. Para lo cual se trabajará en el desarrollo de contenido, entrevistas, producción, envío y gestión de información como noticias, actividades, mensajes y eventos.

Para validar el impacto de esta, se establecerá un proceso de monitoreo de la información publicada sobre el INAP, el análisis de esta y el impacto producido.

Las relaciones públicas y la difusión periodística, sin duda, nos permiten mejorar la percepción que la población tiene sobre la institución y ampliar el conocimiento sobre los temas de principal interés del INAP.

## **5.5. Lineamientos para el cumplimiento de la gestión de la comunicación**

La entrada en vigencia de la Ley de acceso a la información pública Decreto 57-2008, la implementación de la política de datos abiertos y el impulso de la participación ciudadana en la fiscalización del que hacer público, imponen un cambio radical en el plano de la comunicación que deben tener las administraciones públicas con la población en general.

Y es esa demanda de información ciudadana, la que ha generado desde la Gerencia del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- se emitan lineamientos concretos hacia las Direcciones Sustantivas y Unidades de Apoyo, para que incorporen en todas sus acciones, la comunicación como parte fundamental de su gestión, orientada a informar con eficiencia a los usuarios de los diferentes servicios.

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- contará con un Manual de Identidad Gráfica, el cual será aprobado por el Gerente y establecerá la regulación de los elementos visuales de la identidad gráfica del Instituto, con el objetivo de garantizar el adecuado uso, nitidez, coherencia y la diferenciada proyección de una imagen institucional única.

Todas las Direcciones y/o Unidades deberán utilizar el mismo slogan y logotipo, las mismas plantillas, materiales gráficos y audiovisuales, que se originen tanto para la comunicación al interior del Instituto, como también todos aquellos elementos o herramientas de comunicación externa, los cuales se registrarán por el manual de identidad institucional.

Los contenidos a publicar deberán estar debidamente aprobados por el responsable de la Unidad de Comunicación Social y/o Asesor (a) de Comunicación del Instituto Nacional de Administración Pública – INAP-.

La Unidad de Comunicación Social, podrá solicitar a otras Direcciones y/o Unidades del Instituto, información necesaria para la producción de los contenidos con fines de comunicación.

La información institucional será difundida a través de los medios de los cuales dispone el Instituto (Sitio Web, Intranet, Email Marketing, Cartelera, Boletines, Conferencias de Prensa, Redes Sociales, Medios de

Comunicación de Gobierno, aliados), así mismo se considerará la posibilidad de una pauta comercial en los medios de comunicación privados.

Los productos de comunicación contratados a terceros estarán sujetos a la revisión y previa autorización de la Unidad de Comunicación Social.

La Unidad de Comunicación Social, brindará apoyo a todas las áreas del Instituto en la definición de piezas tanto digitales como impresas que se deban producir, características de estas y elaboración del diseño, teniendo en cuenta lo establecido en el manual de identidad gráfica.

La estrategia será actualizada de forma dinámica y constante, respondiendo a las necesidades de la institución y estará sujeta a la supervisión y evaluación que corresponda.

## 5.6. Macroproceso de Comunicación y Procesos

El macroproceso de comunicación es de apoyo a la estrategia y misión del Instituto Nacional de Administración Pública INAP y está conformado por los siguientes procesos, los cuales se relacionan con los procesos de direccionamiento de la siguiente manera:

**Figura 9**  
**Procesos de la Estrategia de Comunicación**  
Instituto Nacional de Administración Pública  
Guatemala, febrero de 2022



A continuación, se exponen cada uno de los procesos de comunicación, para una mayor comprensión:

**a) Proceso gestión de comunicación organizacional:**

Es un proceso que desarrolla estrategias de comunicación organizacional del INAP mediante acciones de sensibilización y comunicación interna con el fin de lograr el compromiso del recurso más valioso de la institución para contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales y el mejoramiento del clima laboral, logrando también mejorar la atención al cliente ciudadano, por medio de una adecuada gestión administrativa del proceso de respuesta a los servicios que se brindan.

**b) Proceso gestión de la comunicación informativa:**

Este permite divulgar información del INAP, a los diferentes grupos objetivos y partes interesadas sobre la gestión institucional con el fin de propiciar el flujo adecuado, intercambio oportuno y acceso, transparente y eficaz a la información; mediante acciones administrativas internas y campañas de comunicación externa.

**c) Proceso gestión medios de comunicación:**

Proceso que desarrolla las acciones estratégicas hacia los diferentes medios de comunicación y líderes de opinión, mediante la asesoría, gestión y divulgación de información institucional de interés con el fin de contribuir a la comunicación efectiva y el impacto apropiado de la gestión de las autoridades del INAP.

**d) Proceso Gestión de Relaciones Públicas:**

Tiene como fin sensibilizar y crear ambientes favorables para las relaciones institucionales del INAP, manejo de protocolo y fidelización de alianzas interinstitucionales, mediante la realización de estrategias en comunicación, relacionamiento y movilización con el fin de contribuir con la proyección, posicionamiento, imagen institucional y acercamiento estratégico con los diferentes grupos de interés.

Con lo anterior, se busca de manera coherente el diseño de las estrategias de comunicación, con el fin de establecer lineamientos de comunicación interna y externa para organizar los flujos de la información y orientar la comunicación de los planes, programas y proyectos del INAP.

## **5.7. Actividades**

A partir de los procesos a cargo de la Unidad de Comunicación Social, se identificaron las principales actividades para cubrir las necesidades de divulgación y comunicación del Instituto Nacional de Administración Pública.

**Cuadro 16**  
**Actividades de Comunicación**  
 Instituto Nacional de Administración Pública  
 Guatemala, febrero de 2022

Objetivo	Acciones	Meta	Indicadores
Desarrollar las estrategias de comunicación <i>organizacional</i> del INAP mediante acciones de sensibilización, promoción y divulgación internas y externas, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos misionales, y el mejoramiento del clima laboral	Elaborar contenidos informativos internos y para divulgación externa.	100% de contenidos elaborados.	# de contenidos gestionados.
	Diseñar y elaborar material gráfico, audiovisual y multimedia para la divulgación de los servicios de fortalecimiento de la gestión institucional.	100% Material gráfico, audiovisual y multimedia publicado digitalmente o impreso.	# de solicitudes recibidas y atendidas.
		Manual de normas y procedimientos	# de manuales elaborados.
	Diseñar y elaborar boletín electrónico interno.	12 boletines diseñados y divulgados.	# de boletines generados.
	Capacitación de Comunicación Asertiva con las Direcciones Sustantivas y de Apoyo.	1 capacitación	# de personas capacitadas.
Posicionar la imagen institucional del INAP, a través del desarrollo de materiales, actividades y/o eventos, velando por el cumplimiento de los protocolos establecidos en el Manual de Identidad Gráfica, según lineamientos del Gobierno Nacional.	Apoyar el diseño y divulgación de documentos técnicos y materiales educativos.	100% de Documentos y materiales elaborados.	# de solicitudes recibidas/ # de materiales realizados.
		1 agenda de la Administración Pública impresa, 1 memoria de labores presentada y 3 documentos de Rendición de Cuentas diseñados.	# de documentos oficiales entregados.
	Dar cobertura a las actividades y/o eventos de Gerencia, Subgerencia y Direcciones del INAP que respondan a sus diferentes líneas estratégicas.	Principales actividades y/o eventos de Gerencias, Subgerencia y las Direcciones del INAP con cobertura por parte de la Unidad de Comunicación Social.	# de solicitudes recibidas/ # de eventos con cobertura.
		Programa Con Enfoque Público implementado.	# de programas transmitidos.
	Diseño e implementación de la Revista INAP	5 revistas INAP publicadas digitalmente.	# de revistas publicadas.
	Producción audiovisual de materiales institucionales.	100% de videos/cápsulas producidas.	# de solicitudes recibidas/ # de videos o cápsulas producidos.

Objetivo	Acciones	Meta	Indicadores	
	Diseño y aprobación del Manual de identidad gráfica institucional.	1 manual de identidad gráfica institucional implementado.	# de manuales aprobados.	
	Archivo del catálogo de material fotográfico y multimedia institucional.	Registro digital de material fotográfico y multimedia	# de acciones ejecutadas.	
Informar a los diferentes grupos objetivos, por medio de canales digitales, las acciones de comunicación, con el fin de facilitar de manera oportuna, transparente y eficaz el acceso a la información sobre la gestión institucional del INAP.	Diseñar la estrategia que garantice el manejo de la información de manera amplia, transparente, oportuna y eficaz	Página Web actualizada.	# de actualizaciones ejecutadas.	
		1 campaña de rendición de cuentas publicada en medios digitales.	# de campañas ejecutadas.	
	Gestionar contenidos institucionales para informar a través de los medios multimedia del INAP los servicios para el fortalecimiento institucional.		1 plan de email marketing implementado.	# de acciones ejecutadas.
			Un plan de pauta en medios digitales.	# de acciones ejecutadas.
			Redes sociales actualizadas con información de interés.	# de publicaciones solicitadas/ # de contenidos publicados.
Fortalecer las relaciones públicas con los diferentes medios de comunicación, para divulgar oportunamente las acciones, programas y proyectos que desarrolla el INAP.	Diseño e implementación de la estrategia de relaciones públicas.	1 plan de medios diseñado e implementado.	# de acciones ejecutadas.	
	Generar contenidos informativos que den cuenta de la gestión del INAP y sus líneas estratégicas.	Comunicados, Notas de Prensa, boletines compartidos digitalmente.	# de comunicados emitidos # de notas/boletines publicados.	
	Establecer relaciones con los medios de comunicación que faciliten la divulgación de la información y gestión del INAP.	4 conferencias de Prensa	# de coberturas de medios de comunicación publicadas.	
Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano de la Unidad de Comunicación Social INAP	Implementar un programa de capacitación para el recurso humano de la Unidad de Comunicación Social del INAP.	4 capacitaciones de actualización profesional.	# de personas capacitadas	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- America, D. d. (22 de 6 de 2021). <https://dca.gob.gt>. Obtenido de [https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/rgp-implementa-firma-electronica/](https://dca.gob.gt:https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/rgp-implementa-firma-electronica/)
- ICAP. (8 de 6 de 2021). <https://icap.ac.cr/>. Obtenido de [https://icap.ac.cr/blog/2021/06/08/icap-contribuye-al-fortalecimiento-de-las-Instituciones-publicas-regionales-a-traves-de-las-investigaciones-academicas/](https://icap.ac.cr:https://icap.ac.cr/blog/2021/06/08/icap-contribuye-al-fortalecimiento-de-las-Instituciones-publicas-regionales-a-traves-de-las-investigaciones-academicas/)
- CEPAL. (6 de 5 de 2019). <https://www.cepal.org>. Obtenido de [https://www.cepal.org/es/cursos/gestion-publica-institucional-desarrollo-la-agenda-2030-la-antigua-2019](https://www.cepal.org:https://www.cepal.org/es/cursos/gestion-publica-institucional-desarrollo-la-agenda-2030-la-antigua-2019)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (No. 69). Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (No. 42). Naciones Unidas.
- Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles. (2009). *Manuel Suivi-Evaluation* [Libro electrónico]. Recuperado 7 de marzo de 2022, de [https://www.coraf.org/documents/ManuelSuiviEvaluation\\_fr.pdf](https://www.coraf.org/documents/ManuelSuiviEvaluation_fr.pdf)
- Congreso de la República de Guatemala (Ed.). (2002a). Ley general de descentralización (Número Decreto número 14–2002). Congreso de la República de Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (Ed.). (2002b). Reglamento de la ley de general de descentralización (Número Acuerdo gubernativo número 312–2002). Congreso de la República de Guatemala.
- Crespo Alambarrio, M. A. (s. f.). *Diferencias Entre Monitoreo O Seguimiento Y Evaluación*. Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Recuperado 7 de marzo de 2022, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1487/monitoreo.htm>
- Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*. Croix-Rouge.
- Economía, M. d. (2021). <https://www.mineco.gob.gt/>. Obtenido de [https://www.mineco.gob.gt/content/direcci%C3%B3n-de-desarrollo-institucional](https://www.mineco.gob.gt:https://www.mineco.gob.gt/content/direcci%C3%B3n-de-desarrollo-institucional)
- Etudier. (2017, 17 mayo). *Institution publique - 5499 Mots | Etudier*. Intitution publique. Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://www.etudier.com/dissertations/Institution-Publique/506257.html#:~:text=Qu'est%20ce%20qu'une%20institution%20publique%20%3F,distingue%20par%20le%20droit%20priv%C3%A9>
- Fortin, M. (s.f.). *Administracion publica*. Obtenido de <https://economipedia/definiciones/administracion-publica.html>.
- FUNDESA. (2021). <https://www.fundesa.org.gt/>. Obtenido de [https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/ENADE\\_2015\\_-\\_Fortalecimiento\\_de\\_las\\_Instituciones\\_para\\_el\\_Desarrollo\\_versin\\_5\\_3.pdf](https://www.fundesa.org.gt:https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/ENADE_2015_-_Fortalecimiento_de_las_Instituciones_para_el_Desarrollo_versin_5_3.pdf)
- FUNDESA. (2021). [fundesa.org.gt](https://www.fundesa.org.gt). Obtenido de [fundesa.org.gt:https://www.fundesa.org.gt/comisiones/fortalecimiento-institucional](https://www.fundesa.org.gt:https://www.fundesa.org.gt/comisiones/fortalecimiento-institucional)
- FUNDESA. (18 de 8 de 2014). <https://issuu.com/>. Obtenido de [https://issuu.com/fundesaguatemala/docs/9a-aug14-spn-issuu/1?backgroundColor=#222222%20pag.20](https://issuu.com:https://issuu.com/fundesaguatemala/docs/9a-aug14-spn-issuu/1?backgroundColor=#222222%20pag.20)

- García Caal, E. R. (2013, 25 febrero). *Monitoreo, Seguimiento y Evaluación*. Artículos científicos. Recuperado 7 de marzo de 2022, de [http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html#:~:text=El%20monitoreo%20garantiza%20el%20resultado,final%20\(CECP%2C%202002\)%20](http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html#:~:text=El%20monitoreo%20garantiza%20el%20resultado,final%20(CECP%2C%202002)%20).
- Gelanze Sevilla, F. (2014) La Cultura organizacional en la Administración Pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. ANUARIO: Volumen 37, año 2014, ISSN 1316-5852. Págs. 290-291
- Guatemala, G. d. (24 de 5 de 2019). <https://guatemala.gob.gt/>. Obtenido de <https://guatemala.gob.gt/:https://guatemala.gob.gt/investigacion-y-desarrollo-para-el-fortalecimiento-institucional/>
- IGSS. (4 de 6 de 2021). <https://www.igssgt.org/>. Obtenido de <https://www.igssgt.org/:https://www.igssgt.org/noticias/2021/06/04/el-igss-busca-modernizar-procesos-de-recaudacion-con-uso-de-tecnologia/>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2022, 2 marzo). *Nuevo Modelo de Atención Institucional* [Diapositivas]. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-. <https://www.inap.gob.gt>
- INAP (2021). 1980-2021, Evolución del INAP, Guatemala. Ciudad de Guatemala.
- Guatemala, P. N. (2021). <https://datos.gob.gt/>. Obtenido de <https://datos.gob.gt/:https://datos.gob.gt/>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2022, febrero). *Política del INAP para la prestación de servicios de fortalecimiento de la gestión institucional -2022-*. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-.
- J M, A. (2019). Review of Combinatorial Testing Strategy. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(6), 2877–2881. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/31862019>
- M. Africa, A. D. (2019). Frequency Response, Root Locus and Sensitivity Analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 1382–1385. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/54842019>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014, junio). *Guía para la elaboración de indicadores de desempeño institucional* (No. 1).
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala* (Sexta edición). MINFIN.
- OECD. (2020). <http://del.org/10:178>.
- Pan American Health Organization & Pan American Sanitary Bureau, Regional Office of the World Health Organization. (1999, febrero). *Monitoring of project implementation*. Pan American Health Organization.
- Pupo, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Escuela de negocios*, 30-32.
- Ruano, J. (2021). Entre la Nueva Gestión Pública y lo Neo Público. Discurso presentado en el documento Evolución del INAP Guatemala (1980-2021). Guatemala.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia & Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. Dirección de Planificación Sectorial. (2022). *Guía para elaboración de planes estratégicos institucionales*. SEGEPLAN.
- Solano, D. (2014, 14 abril). La comunicación en Instituciones públicas: balance y perspectivas | Conexión ESAN. Universidad ESAN. Recuperado 21 de febrero de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-Instituciones-publicas-balance-perspectivas#:~:text=Una%20instituci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20es%20la%20organizaci>

[%C3%B3n%20que%20desempe%C3%B1a,tambi%C3%A9n%20con%20instrumentos%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20mejores%20pr%C3%A1cticas.](#)

Zapata, J. C. (17 de enero de 2022). Fortalecimiento Institucional. *Prensa Libre*, pág. 12.

# ANEXOS

## Anexo 1. Análisis de Mandatos (SPPD-1)

Nombre y descripción del Mandato y Normativa relacionada con la Institución (Base legal, convenios, reglamentos, etc.)	Funciones que Desarrolla la Institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la Población (Al cumplir el mandato la Institución)
<b>MANDATOS NACIONALES</b>		
<p><b>Constitución Política de la Republica de Guatemala. Artículo 134.</b> Descentralización y Autonomía.</p>	<p>Artículo 134. "... El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado. Según lo preceptuado por la Constitución Política de la República y de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (Art. 2), el mismo es una entidad descentralizada, constituida fuera de los casos especiales que plantea la misma Constitución. Debe cumplir, como todas las entidades descentralizadas y autonomas, con ciertas obligaciones mínimas, las cuales se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar su política, con la política general del Estado y en su caso, con la especial del ramo a que correspondan;</li> <li>b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado;</li> <li>c. Remitir al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados, ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos;</li> <li>d. Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos;</li> <li>e. Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y</li> <li>f. En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo." </li></ul>	<p>La población beneficiada está constituida por servidores y funcionarios públicos del organismo ejecutivo y de gobierno local, que reciben por parte del INAP asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional; así como, formación y capacitación para el fomento de la profesionalización del servidor público al servicio de Instituciones públicas para el desarrollo de capital humano.</p>
<p><b>Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Decreto No. 25-80 del Congreso de la República de Guatemala; publicado el 11 de junio de 1980.</b></p>	<p>Según la Ley Orgánica de INAP, en su Artículo 5, tiene como objetivo que es <u>...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 general.</u> Para ello, según el Artículo 6, tiene como Funciones Generales: El INAP cumplirá su objetivo mediante la realización de las funciones generales siguientes: 1. Investigar los problemas que afectan a la organización y funcionamiento de la Administración Pública para fundamentar soluciones adecuadas a las misma. 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 las acciones de desarrollo administrativo. 6. Definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos del Sector Público, especialmente en lo que concierne a la 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 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.</p>	<p>El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP, 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.</p>

Nombre y descripción del Mandato y Normativa relacionada con la Institución (Base legal, convenios, reglamentos, etc.)	Funciones que Desarrolla la Institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la Población (Al cumplir el mandato la Institución)
Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Acuerdo Gubernativo No. 28-2008, publicado el 11 de enero de 2008.	Establece y regula el funcionamiento del INAP, en ambos instrumentos jurídicos se establecen los objetivos, funciones, organización, funcionamiento, régimen financiero, entre otras regulaciones. Ver marco institucional, organigrama y funciones de las unidades administrativas del instituto.	Procesos permanentes de desarrollo administrativo, para que las Instituciones y dependencias públicas, sean eficientes y eficaces.
<p><b>Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala</b></p> <p>Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Le compete al Concejo Municipal: e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales; i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales; j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos; l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio; t) La promoción y mantenimiento de relaciones con Instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales; w) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la Constitución Política de la República. Artículos 94, 94 bis y 94 ter. En estos artículos se manda a las Municipalidades a coordinar con entidades municipalistas y de capacitación, los programas de capacitación a su personal con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. Además, otorga al Concejo Municipal, la rectoría en la implementación de dichos procesos, conforme principios de igualdad de oportunidades, objetividad y ecuanimidad, así como lo establecido en la Ley del Servicio Municipal. Programa Fortalecimiento Municipal, Centro de Estudios Municipales - CEMUNI-. En el ámbito de su competencia a través del CEMUNI busca genera en los gobiernos locales, procesos permanentes de formación, capacitación y modernización institucional con el fin de incrementar sus capacidades de gestión y gobernanza democrática.</p>	Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional en temas de administración municipal y gestión pública, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP.	El INAP desarrolla el programa de asistencia técnica regional a través de la asesoría, investigación y asistencia técnica al Concejo Municipal específicamente, a la Secretaría Municipal y Comisión de Descentralización; fortalecimiento municipal y participación ciudadana para la creación de capacidades municipales; y, participación de los ciudadanos en los procesos de gobernabilidad y gobernanza municipal. El INAP implementa procesos de capacitación a los funcionarios y empleados municipales, para promover la carrera administrativa municipal.
<p><b>Ley General de Descentralización, Decreto 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala</b></p> <p>Artículo 20: Del programa de capacitación y fortalecimiento institucional. Para mejorar la administración técnica financiera de las municipalidades y demás Instituciones del Estado y fortalecer la participación ciudadana, el órgano de gobierno responsable de la Programación, Dirección y Supervisión de ejecución de la Descentralización del Organismo Ejecutivo deberá prever la elaboración y desarrollo de un Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional, coordinando su ejecución con el Instituto Nacional de Administración Pública, el Instituto de Fomento Municipal y otras Instituciones de Estado relacionadas con la materia.</p>	El INAP coadyuva a este proceso, de forma conjunta con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia y el Instituto de Fomento Municipal, desde el ámbito de sus competencias y en el marco de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.	Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional elaborado y desarrollado de forma coordinada con el INAP, la SCEP, el INFOM y otros actores vinculados.

Nombre y descripción del Mandato y Normativa relacionada con la Institución (Base legal, convenios, reglamentos, etc.)	Funciones que Desarrolla la Institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la Población (Al cumplir el mandato la Institución)
<p><b>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.</b> Artículo 69. Capacitación.</p>	<p>Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional en temas de gestión pública, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP, dirigidos a los Desarrollo de los Consejos Departamentales de Desarrollo, entre otros actores.</p>	<p>Desarrollo del programa de asistencia técnica regional a través de la asesoría, investigación y asistencia técnica al Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en los niveles departamental y municipal, en el marco del convenio de coordinación interinstitucional con la Secretaría de Coordinación de la Presidencia -SCEP-.</p>
<p><b>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.</b> Artículo 4. Gobierno Electrónico. Se instruye a los Ministerios, Secretarías, Dependencias e Instituciones del Organismo Ejecutivo para fortalecer los sistemas informáticos, con la finalidad de articular redes de comunicación interinstitucional que faciliten la implementación de una administración basada en las herramientas de las Tecnologías de la Informática y Comunicación -TIC-, que proponga el establecimiento de un estado moderno bajo el concepto de Gobierno Electrónico. Este proyecto para su desarrollo y ejecución debe estar coordinado, en las competencias que corresponda por el Consejo de Cooperación Internacional, Instituto Nacional de Administración Pública y Oficina Nacional de Servicio Civil.</p>	<p>Acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP.</p>	<p>Contribuir a la modernización de las Instituciones, con una administración basada en el uso de las herramientas de las Tecnologías de la Informática y comunicación, bajo el concepto de Gobierno Electrónico.</p>
<p><b>Acuerdo Gubernativo No. 81-2020.</b> Crea en forma temporal el Comité Técnico de Evaluación e Innovación de la Gestión Pública Institucional de la Presidencia de la República, en el cual el Gerente del Instituto es parte. El Comité tiene por objeto coadyuvar en la creación e implementación de mecanismos eficientes y efectivos de evaluación de la gestión pública institucional a efecto que se promueva que las distintas dependencias del Organismo Ejecutivo usen prudente, racional y óptimamente los recursos públicos y en los casos que correspondan, se coordinen acciones holísticas y transversales para la innovación de dichas dependencias garantizando que las mismas realizarán la prestación de los servicios públicos, el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Estado dentro de la convencionalidad y el seguimiento de las prioridades nacionales de desarrollo, dentro de un régimen de legalidad.</p>	<p>Coadyuvar a la implementación de mecanismos en las Instituciones del Organismo Ejecutivo, para que ejecuten en forma óptima y transparente los recursos públicos que tienen bajo su responsabilidad, desde el ámbito de su competencia y en el marco de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Instituto.</p>	<p>Contar con Instituciones con mecanismos y procesos fortalecidos, cuya gestión se desarrolle en el marco de la transparencia y la buena administración de los fondos públicos.</p>
<b>MANDATOS INTERNACIONALES</b>		
<p>Convenio de Asistencia Técnica en el Programa de Gerencia Pública, suscrito entre el INAP e ICAP</p>	<p>El ICAP en su calidad de órgano regional de promoción y cooperación en materia de Administración Pública apoyará al INAP de Guatemala en el diseño, ejecución y evaluación del Programa de Gerencia Pública con el objetivo de desarrollar competencias y capacidades gerenciales en los empleados y funcionarios de la Administración Pública de Guatemala, que les permita modernizar los procedimientos, reducir costos, trabajar para alcanzar resultados concretos, transparentar la gestión y mejorar el uso de nuevas herramientas y tecnologías para la generación de valor público en beneficio de los usuarios de los bienes y servicios públicos.</p>	<p>Fortalecimiento de las competencias y capacidades gerenciales de los funcionarios y servidores públicos, para contar con procedimientos modernos que propicien la generación de valor público en beneficio de los usuarios de los servicios públicos.</p>

Nombre y descripción del Mandato y Normativa relacionada con la Institución (Base legal, convenios, reglamentos, etc.)	Funciones que Desarrolla la Institución (Principales funciones según mandato)	Beneficio que recibe la Población (Al cumplir el mandato la Institución)
<p>Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-.</p> <p>Objetivo 16: Paz, justicia e Instituciones sólidas. Meta 16.6 Crear a todos los niveles, Instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p> <p>Para contribuir al cumplimiento del ODS 16 y Meta 16.6, el INAP desarrolla servicios técnicos y académicos para el fortalecimiento de las Instituciones.</p>	<p>Acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional, en temas de administración municipal y gestión pública, en el marco del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del INAP; 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.</p>	<p>En el fortalecimiento institucional, se debe propiciar la incorporación de otras dimensiones, imprescindibles para una adecuada gestión institucional como el uso de tecnologías de información y comunicación, la innovación, la meritocracia, la gestión del recurso humano y el cambio hacia un servidor público más proactivo y responsable, comprometido con el logro de resultados. Se deben reforzar los valores de los servidores públicos y la creación de una cultura institucional asentada en la eficiencia, eficacia y ética en la gestión pública, incorporando mecanismos de gobernabilidad y gobernanza.</p>

## Anexo 2. Análisis de Políticas (SPPD-02)

Nombre de la Política Pública	Vigencia de la Política	OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Población Beneficiaria que describe la Política	Meta 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.	Toda la población, con énfasis en las personas con más vulnerabilidad, con equidad de género y con multiculturalidad.	Las Instituciones públicas definen sus acciones y asignen el presupuesto necesario para la implementación de la PGG a través de sus cinco pilares que la conforman, bajo un enfoque de programación por resultados durante los próximos 4 años; por lo que, resulta fundamental que la planificación anual, multianual y estratégica de las Instituciones públicas garantice su articulación con el presupuesto en el corto y mediano plazo; esto con el fin de contar con un Estado más eficiente y eficaz para cumplir su responsabilidad de buscar el desarrollo, el progreso, la paz y la equidad para toda la población y de esa manera contribuir progresivamente a las transformaciones necesarias para alcanzar la visión de futuro que se desea para Guatemala.	El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 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. 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.
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.	Población en general	Para el 2032 la generación de mayores capacidades en producción de conocimiento, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de tecnología	Gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asesorados en materia de desarrollo de la ciencia y tecnología para mejorar la gestión pública. Funcionarios y servidores públicos atendidos en estudios superiores en administración pública para crear una sociedad del conocimiento.
Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo	Desde el 2006	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.	Organismos del Estado	Para el año 2023 se ha implementado la estrategia de descentralización en la gestión pública	Instituciones públicas, gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asistidos en gestión territorial descentralizada para mejorar la gestión pública.
Política Nacional de Datos Abiertos	2018-2022	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.	Organismos del Estado	Portal Nacional de Datos Abiertos: Todas las Dependencias que integran el Organismo Ejecutivo, deberán publicar y actualizar mensualmente sus conjuntos de datos (datasets) en el Portal Nacional de Datos Abiertos, opcionalmente a más tardar el 31 de diciembre de 2018 y obligatoriamente, a más tardar el 31 de diciembre de 2019, de acuerdo con la Guía de Implementación respectiva, que publicará la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) emitida por la Comisión Nacional de Datos Abiertos.	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.

Nombre de la Política Pública	Vigencia de la Política	OBJETIVO DE LA POLÍTICA	Población Beneficiaria que describe la Política	Meta de la Política	Vinculación Institucional con la Política
				Interacción entre la Demanda y Oferta de Datos: Como resultado productivo de las reuniones trimestrales con las Organizaciones de Sociedad Civil y la Comisión Nacional de Datos Abiertos, se incrementarán los conjuntos de datos publicados en el Portal Nacional de Datos Abiertos, debiendo cada una de las Dependencias del Organismo Ejecutivo publicar la información que se le requiera por parte de dicha Comisión.	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.
Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO-	2008-2023	Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural	Mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas	La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM- 2008-2023, se aprobó mediante el Acuerdo Gubernativo 302-2009 de fecha 11 de noviembre de 2009. Uno de sus principales cometidos fue la aplicación de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de las mujeres guatemaltecas, por lo que también se formuló el PEO 2008-2023. Ambos instrumentos evidencian la voluntad del Estado de Guatemala para que todas las mujeres, sin importar su edad ni su etnia, tengan acceso real y efectivo al desarrollo integral en todas las esferas de su vida.	<p>El Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 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>

### Anexo 3. Alineación – Vinculación estratégica, sectorial e institucional (SPPD-03)

Eje K'atun	ODS	Prioridad Nacional de Desarrollo -PND	Meta Estratégica de Desarrollo -MED-	RED 2020-2024	Pilar PGG 2020-2024	Meta PGG 2020-2024	Objetivo Sectorial PGG 2020-2024	Acción Estratégica PGG 2021-2026	RI 2022-2032
Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	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	Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 12: Crear Instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Sin resultado estratégico a nivel de la Política.	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	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"> <li>• Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.</li> <li>• Promover la incorporación y participación de la sociedad, academia y sector productivo en las actividades de desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. (identidad digital).</li> <li>• Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.</li> </ul>	Al año 2032, el 25% de las Instituciones del sector público han mejorado su desempeño en la prestación de sus servicios, generando valor público. (Línea Base Institucional Año 2021: 0 Instituciones del Sector Público)
Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	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	Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 12: Crear Instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Sin resultado estratégico a nivel de la Política.	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	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"> <li>• Crear un sistema nacional y un marco regulatorio en materia de descentralización y desconcentración de la administración pública.</li> <li>• Fortalecer los mecanismos de coordinación en los diferentes niveles de la administración pública (nacional, regional y local).</li> <li>• Reducir los niveles de corrupción y burocracia dentro de las Instituciones públicas, a través de la descentralización.</li> </ul>	

## Anexo 4. Identificación, análisis y priorización de la problemática (SPPD-04)

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA														SPPD-04			
PROBLEMÁTICA		CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS					CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS				CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS			CALIFICACIÓN	Problemas priorizados	Posición	
		Relevancia					Apoyo				Capacidad						
No	Problemas identificados	El problema se vincula con su mandato institucional	El problema se contempla dentro de las prioridades nacionales. Plan Nacional de Desarrollo, ODS 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			
1	las Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población	10.0	8.0	8.0	10.0	9.0	9.0	8.0	7.5	8.2	7.5	7.5	7.5	7.50	8.53	Alta Prioridad	1
2	Insuficiente fortalecimiento institucional de las Instituciones del Estado de Guatemala, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente para brindar a la ciudadanía, sus servicios de calidad	10.0	7.5	6.0	5.0	7.1	7.5	5.0	7.5	6.7	5.0	2.5	5.0	4.17	6.44	Mediana Prioridad	2
3	Débil gestión interna	10.0	5.0	5.0	5.0	6.3	7.5	5.0	5.0	5.8	5.0	2.5	5.0	4.17	5.75	Mediana Prioridad	3

## Anexo 5. Población (SPPD-05)

Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:													
Problema central	*Causa	**Población general	**Población objetivo	**Población elegible	***Sexo		Rango de edad	Ubicación geográfica de la población elegible		Territorialización		Pueblo al que pertenece la población	Comunidad Lingüística
					Hombres	Mujeres		Urbana	Rural	Departamento	Municipio		
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población	Capacidades estratégicas, tácticas y operativas de las Instituciones del Sector Público.	559 Entidades	528 Entidades										
	Bajo nivel de competencias del recurso humano de las Instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz.	(219 Instituciones Públicas y 340 Municipalidades)	(188 Instituciones Públicas y 340 Municipalidades)	145 Entidades	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	22 Departamentos / Presencia de Instituciones Públicas	340 Municipios / Presencia de Instituciones Públicas	N/A	N/A

## Anexo 6. Evidencias (SPPD-06)

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
1	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional brinda conocimientos para una normativa actualizada para el desarrollo de la Administración Pública; proporcione mecanismos sistemáticos e institucionales de planificación estratégica, táctica y operativa del sector público, así como, la implementación de la Gestión por Resultados por parte de las instituciones del Sector Público.	DIADI
2	Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala				X		MINFIN y SEGEPLAN. 2013			X		Guía metodológica de la Gestión por Resultados que permitirá la concreción de los procesos a nivel institucional y sectorial.	DIADI
3	Tesis Estrategia y Acciones del INAP en el Cumplimiento de la Prioridad Nacional De Desarrollo No. 7; Meta: "Crear Instituciones Eficaces, Responsables y Transparentes en todos los Niveles".			X			Aguilar Escobar de Molina, Ana María. 2019			X		La estrategia y acciones del INAP en el cumplimiento de la Prioridad Nacional de Desarrollo No. 7 Fortalecimiento Institucional; meta "Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles. La tesis investiga a través de análisis, evaluación, establece las acciones realizadas y definidas en la Planificación Estratégica 2018 a 2024, Planificación Multianual y Planificación Anual, que además comprende la parte presupuestaria con la que se concretarán dichas acciones.	DIADI
4	Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales			X			Mokate, Karen Saavedra, José Jorge. 2006				X	Desafíos de la Acción, Estratégica de la Gerencia Social.	DIADI
5	La Integración de los Niveles Estratégico Táctico y Operativo en la Dirección Estratégica		X				Ronda, Guillermo. 2004				X	Exposición de investigación sobre la aplicación de la dirección estratégica en el mundo, desarrollo del proceso de dirección estratégica para lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	DIADI
6	Pensamiento Estratégico para la Gestión Pública: Una Confluencia sobre la Planificación,		X				Kadi Omar, Escola Maryer. 2012				X	Teorías sobre pensamiento estratégico y gestión pública	DIADI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
	Organización, Dirección y Control												
7	Creando valor público a través de asociaciones público-privadas.		X				Moore, Mark H. 2006				X	...el valor público consiste en todos aquellos valores que los individuos y los grupos voluntarios de individuos vinculan al Estado y a la sociedad, más allá de su propio bienestar material, y que buscan poner en ejecución a través de acciones individuales o colectivas, cívicas o políticas... Si bien todo esto parece muy claro desde el punto de vista teórico, la verdad es que genera inmensos problemas a aquellos que tienen responsabilidades prácticas al actuar en representación del sector público. La razón de ello es que, a menudo, o bien hay poca claridad respecto a los propósitos, o bien no está claro cuál es la concepción de valor público que las personas desean que sus representantes defiendan e impulsen como tal en sus proposiciones...	DIADI
8	Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.		X				Sánchez Albavera, Fernando. 2003				X	Lo sustantivo del problema no radica en la planificación estratégica, sino que en la operativa y dentro de ésta, en la eficaz gestión del presupuesto público. Siempre habrá escasez de recursos. Lo importante, al menos, es que los recursos disponibles sean bien administrados. El problema radica en que no existe un nexo eficaz entre la planificación estratégica y la operativa. Conclusión del documento: El eje de la cuestión no radica en la planificación estratégica sino en la operativa. Las entidades públicas no pueden gastar si no existe autorización menos pueden designar recursos afines para los que no han sido asignados. Los procedimientos y las formas son muy importantes, pero ingresan también, los resultados.	DIADI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
9	Vinculación de los Planes Operativos y el Presupuesto			X			Chirinos Palencia, Tahis Margarita. 2015				X	La importancia de la vinculación entre el plan y el presupuesto radica principalmente en que permite alinear las metas del plan con los recursos financieros necesarios para su ejecución, por lo tanto al no existir una vinculación efectiva entre el plan y el presupuesto se corre el riesgo de que en la ejecución del plan no se cuenten con los recursos financieros para alcanzar las metas o viceversa puede existir sobreestimación de recursos en relación a la cantidad de metas programadas	DIADI
10	Política de fortalecimiento de las municipalidades					Política	SEGEPLAN-INFOM: 2012			X		...a estas deficiencias estructurales se presentan una serie de problemas que no permiten que las municipalidades puedan cumplir con las competencias que les marca la ley. Entre estas limitaciones se pueden mencionar las siguientes..." d) Falta de capacidad técnica y administrativa de los funcionarios municipales. e) No hay continuidad en las políticas ni en los programas, por los cambios de autoridades municipales cada 4 años. Tampoco existe cierto empoderamiento desde la población, situación que las hace vulnerables a los cambios..."	DD
11	El Marco General para la Gestión por Resultados en las Instituciones			X			Leal Rodríguez, Francisco			X		Se refiere a la forma en que deben aplicarse los pilares de la Gestión por Resultados para generar valor público.	DIADI
12	Análisis de Eficacia, Eficiencia y Valor Público Del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Aplicando la Gestión Por Resultados			X			Salazar, Martha. Paredes, Carlos. Herrera, Nely. 2019			X		Aporta elementos sobre la aplicación de la Gestión por Resultados en la eficiencia y eficacia, así como la creación de valor público en PNUD.	DIADI
13	Fortalecimiento de las Unidades Técnicas Departamentales	X					Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-			X		La Unidad Técnica Departamental -UTD-, tal como estipula la Ley de Consejos de Desarrollo, tiene funciones que la acreditan como la unidad responsable de asesorar en la elaboración y seguimiento de la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo y preinversión e inversión pública a nivel de CODEDE, por lo que la coordinación y asesoría por parte de la Secretaría de	DD

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
												Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-es fundamental	
14	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional aporta conocimientos sobre la Ley de Servicio Civil y, Ley de Compras y Contrataciones del Estado; Ley del Organismo Ejecutivo que se encuentran desactualizadas, las cuales deben responder al desarrollo de la Administración Pública.	DIADI
15	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional aporta conocimientos para una visión estratégica de gestión sectorial e institucional; conocimiento de la realidad social, económica y ambiental, asimismo, proporciona mecanismos sistemáticos e institucionales de planificación estratégica, táctica y operativa.	DIADI
16	Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales			X			Mokate Karen, Saavedra, José Jorge. 2006				X	Desafíos de la Acción, Estratégica de la Gerencia Social.	DIADI
17	La Integración de los Niveles Estratégico Táctico y Operativo en la Dirección Estratégica		X				Ronda, Guillermo. 2004				X	Exposición de investigación sobre la aplicación de la dirección estratégica en el mundo, desarrollo del proceso de dirección estratégica para lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	DIADI
18	Pensamiento Estratégico para la Gestión Pública: Una Confluencia sobre la Planificación, Organización, Dirección y Control		X				Kadi Omar, Escola Maryer. 2012				X	Teorías sobre pensamiento estratégico y gestión pública	DIADI
19	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional aporta conocimientos en la vinculación entre planificación estratégica y operativa de las instituciones del sector público; aporta claridad en la definición de los servicios que le corresponde prestar a dichas instituciones.	DIADI
20	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional coadyuva a la vinculación de la planificación operativa con la planificación táctica de las instituciones públicas, asimismo, aporta conocimientos en la cadena del valor público y la	DIADI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
												vinculación entre el Plan Operativo y el Presupuesto Anual por Resultados.	
21	La necesidad de desconcentrar la administración pública centralizada en las gobernaciones departamentales en Guatemala			X			Aguirre Barrera, Miriam Judith. Noviembre, 2009.		X			La desconcentración administrativa, busca eliminar el exclusivo centralismo, que hace que la administración pública se torne lenta en sus decisiones, se lleva a cabo por razones prácticas organizativas de eficacia la simplificación de los procesos administrativos; como fin primordial mejor servicio a los administrados.	DD
22	Reglamento de la Ley General de Descentralización Acuerdo Gubernativo Número 312-2002					Acuerdo Gubernativo 312-2002				X		Artículo 3. Coordinación de los niveles de la Administración Pública. Los órganos de la administración pública coordinarán la elaboración de políticas, planes y programas de desarrollo integral, de conformidad con las políticas nacionales en materia de descentralización, siguiendo además los criterios de eficacia y eficiencia que se establecen en el artículo 4 del reglamento.	DD
23	Articulación interinstitucional para el desarrollo territorial sustentable transfronterizo. Caso de estudio de la Base de Datos de la ILC. Roma: ILC.	X					Merlos, I. y Ramos Quispe, F. 2017				X	Instituciones públicas, actores internacionales, privados y sociales presentes en la región vienen impulsando diversos esfuerzos; sin embargo, la plena y activa participación de las organizaciones sociales en los procesos de diálogo, planificación y toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de la región ha sido limitada.	DD
24	Carta Iberoamericana de la Función Pública			X			XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. 2003				X	La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son	DD

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
												propios de administraciones profesionales en contextos democráticos.	
25	Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano			X			Sanabria Pulido, Pedro Pablo. 2015				X	La habilidad de una organización para retener el personal debido a su compromiso hacia la organización significa que se está reteniendo no solo el capital humano que el individuo trajo a la organización, sino que se está reteniendo el aprendizaje y la memoria adquiridos durante el tiempo que este permanece allí.	DD
26	Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo	X					Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ Santiago de Chile, Chile. 2001				X	El desarrollo económico de los distintos países sigue siendo territorialmente concentrado e inequitativo, razón por la cual no ha sido posible aprovechar el potencial productivo de los distintos territorios, lo que a su vez constituye una de las causas de aumento de la pobreza.	DD
27	Plan Estratégico Institucional 2018-2025 Contraloría General de Cuentas		X				Contraloría General de Cuentas. 2019			X		El Plan Estratégico Institucional plasma la dirección a la cual se dirige la Institución en el mediano y largo plazo, definiendo las prioridades esenciales para el logro de su misión y visión, basándose en un conjunto de acciones, intervenciones, indicadores y resultados proyectados.	DD
28	Aprendiendo Aspectos Básicos del Presupuesto		X				Ministerio de Finanzas Públicas Sistema Integrado de Administración Financiera Gubernamental. 2019			X		La Ley Orgánica del Presupuesto establece como encargados de dar normas sobre las técnicas de presupuesto, contabilidad, tesorería y deuda pública a diferentes direcciones del Ministerio de Finanzas Públicas. Estas normas deben ser atendidas por todas las entidades públicas, incluso las Municipalidades.	DD
29	Lic. Alfredo Antonio Privado Medrano	X								X		Con base a su experiencia profesional aporta los mecanismos de implementación de Gestión por Resultados, así como, la vinculación de los procesos sustantivos con la obtención de resultados. Por tanto, aporta conocimiento sobre el presupuesto por programas y resultados como instrumento de administración financiera institucional.	DIADI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
30	Carta de compromisos firmados por gobiernos promovidas por un centro especializado en la temática.					Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-.2003				X	El compromiso de los países firmantes fue avanzar en la profesionalización de la función pública, de acuerdo con los principios y orientaciones adoptados en dicha Carta Iberoamericana, propiciando acciones para implementar programas de fortalecimiento institucional orientados a la gestión y acceso al empleo, con base en los principios de mérito, desempeño y capacidad, como criterios orientadores del acceso a la carrera. De igual manera, deberán impulsar la efectividad, eficiencia, transparencia, objetividad e imparcialidad de las políticas y procesos de gestión del empleo que promuevan un servicio civil de carrera, en las instituciones de la Administración Pública.	DIFOGI	
31	Informe basado en evidencias de los países que integran el OECD					Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe -OECD-. 2020 Publishing, Paris, <a href="https://doi.org/10.1787/1256b68d-es">https://doi.org/10.1787/1256b68d-es</a> . 2021				X	En cuanto a la identificación de necesidades y prioridades de capacitación actuales para el año 2018 describe que para el caso de Guatemala se informó que no se utilizan evaluaciones de programas y prioridades gubernamentales, evaluaciones de desempeño, encuestas a empleados, proceso estratégico de planificación de la fuerza laboral y que no se realizan estudios en profundidad sobre las brechas de competencias (p. 117).	DIFOGI	
32	Informe de investigación de OXFAM					Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales ICEFI. Agosto, 2015			X		El informe, hace referencia a Guatemala, en el caso de la corrupción y los caminos que llevan a esta: legislación desactualizada, institucionalidad débil, Acceso deficiente a la información pública, participación ciudadana escasa, conflicto de intereses, impunidad, entre otros. <a href="https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf">https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf</a>	DIFOGI	
33	La Cultura organizacional en la administración pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión			X		Gelanzé Sevilla, Francisco				X	Enmarca la necesidad que tienen las organizaciones de servicio, como es el caso de la Administración Pública, de contar con Recurso Humano capaz, competente, y, por encima de todo, alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo que permitirá una mejora en la eficiencia en el servicio, así como en el desempeño.	DIFOGI	

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
34	Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 64, pp. 165-192, 2016 Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en América Latina			X			-Esther del Campo García. Universidad Complutense de Madrid, España. - José Hernández Bonivento. Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP). Chile				X	A pesar de las múltiples transformaciones y algunos avances, en la actualidad los Estados de América Latina siguen caracterizándose por la baja capacidad técnica de sus burocracias y Guatemala no es la excepción. La falta de coherencia entre los recursos humanos disponibles y los necesarios para alcanzar metas de política pública hace que la creación y captación de talento para lo público sea un tema de suma relevancia para los países de la región. Este trabajo se concentra en un aspecto hasta el momento no tratado por los estudios recientes sobre administración pública en América Latina: los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos en los distintos países. En un primer apartado se examina de manera general el estado de las burocracias de la región, detallando los avances y los problemas más importantes observables en las últimas décadas. En el segundo apartado se considera el estado de la cuestión en cuanto a formación y capacitación de funcionarios públicos, detallando el tipo de modelo que cada país contempla para la generación y captura de talento en sus administraciones públicas, para lo cual se analizan los sistemas de 18 países de la región. Por último, se presentan conclusiones generales del análisis y algunos puntos de interés para el trabajo sobre la generación de capacidades y la gestión del talento en las burocracias latinoamericanas.	DIFOGI
35	Informe de investigación de OXFAM, "La Corrupción: Sus caminos, su impacto a la Sociedad y una agenda para su eliminación"					Informe	Informe de investigación de OXFAM. Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales ICEFI. Agosto, 2015			X		El informe, hace referencia a Guatemala, en el caso de la corrupción y los caminos que llevan a esta: legislación desactualizada, institucionalidad débil, Acceso deficiente a la información pública, participación ciudadana escasa, conflicto de intereses, impunidad, entre otros. <a href="https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf">https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf</a>	DIFOGI
36	Informe de investigación de OXFAM, LA CORRUPCION Sus caminos, su impacto a la Sociedad y					Informe	Informe de investigación de OXFAM. Instituto Centroamericano de			X		El informe, hace referencia a Guatemala, en el caso de la corrupción y los caminos que llevan a esta: legislación desactualizada, institucionalidad débil, Acceso deficiente a la información pública, participación ciudadana escasa, conflicto de intereses, impunidad, entre otros.	DIFOGI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
	una agenda para su eliminación						Estudios Fiscales ICEFI. Agosto, 2015					<a href="https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf">https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf</a>	
37	Informe a la Auditoría a la Liquidación del Presupuesto de Ingresos y Egresos del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009					Informe	Contraloría General de Cuentas. Mayo, 2010			X		El informe se refiere a los hallazgos de la Contraloría General de Cuentas en varias instituciones que incumplen las normativas administrativas financieras. <a href="https://conred.gob.gt/informacion_publica/022020/inform-es-enero/INFORME%20A%C3%91O%202009.pdf">https://conred.gob.gt/informacion_publica/022020/inform-es-enero/INFORME%20A%C3%91O%202009.pdf</a>	DIFOGI
38	Plan Nacional K'atun: Nuestra Guatemala 2032					Plan	SEGEPLAN. 2014			X		Guatemala cuenta con un Estado débil, que se manifiesta por su escasa presencia en el territorio en cuanto a cobertura institucional y jurídica. A esto se suman debilidades éticas y técnicas en la Administración Pública y el aparato burocrático. (Pag. 300, inciso e)	DIFOGI
39	Informe "Servicio Civil en Guatemala: La necesidad de una burocracia estable en el Estado.					Informe	CICIG, Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala. Agosto, 2019			X		Análisis sobre que el sistema del servicio civil posee irregularidades que se materializan en la prestación deficiente de los servicios públicos que presta el Estado ya que estos, son deficientes, en casi todas sus funciones como salud, educación, infraestructura, trámites, entre otros. Así como las deficiencias de la normativa vigente en materia de servicio civil: La necesidad de una burocracia estable en el Estado. Este análisis establece que, la Ley del Servicio Civil, actual, no desarrolla lo relativo a los procedimientos, sanciones y faltas, controles eficaces y señalamiento de prohibiciones; estos elementos -en parte- se encuentran regulados en el reglamento. <a href="https://www.cicig.org/wpcontent/uploads/2019/08/Informe_ServicioCivil.pdf">https://www.cicig.org/wpcontent/uploads/2019/08/Informe_ServicioCivil.pdf</a>	DIFOGI
40	EL CARÁCTER INSTITUCIONAL "Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios"				X		Rob Goffee, Gareth Jones, Ediciones Granica. 2001					La cultura organizacional se caracteriza por 4 tipos de cultura, las que son aplicables en concordancia con la relación administrativa de una organización cualquiera sea su tipo. Resalta que el concepto como tal, no es un problema, sino su aplicación. Es decir, la aplicación de una cultura que no está acorde a las actividades que en la organización se realizan. Dicho de otra forma, aplicar un tipo de cultura en un ambiente en donde se necesita la discreción, se aplica una cultura de extroversión, lo que impacta en la discrecionalidad que las actividades de ese	DIFOGI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
												ambiente necesitan. O a la inversa, se adoptan composturas a veces poco amigables, en ambientes en donde el contacto con el usuario es una necesidad, dando una impresión molesta y poco educada.	
41	Tesis de Grado "Trabajo en Equipo y Clima Organizacional. (Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)" Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango.			X			Aguilar Enríquez, Héctor Humberto. Enero, 2016			X		Las Organizaciones en general dan poca importancia al abordaje del tema de clima organizacional. De ahí que, los aspectos propicios para desarrollar un clima laboral positivo son: el grado de confianza que los colaboradores tengan sobre el líder, capacitaciones sobre la realización de su trabajo para el perfeccionamiento de este, y la comunicación de arriba hacia abajo.	DIFOGI
42	Tesis de Grado "Análisis del clima organizacional de la Asociación del Gremio Químico Agrícola Agrequima, ubicada en el municipio de Guatemala, Guatemala" Sede Regional de Jutiapa, Jutiapa.			X			Castañeda Cerna, Jenifer Daniela. Enero, 2018			X		Hernández (2012), quien realizó la tesis sobre "Estudio del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación, Jutiapa", teniendo como objetivo general determinar cómo se manifiesta el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa, el trabajo concluye que, en el ambiente social, los directivos indican que, si se presentan conflictos laborales, mientras que los colaboradores afirman que no han recibido orientación sobre el manejo de conflictos. Lo que respecta a comunicación ambos grupos afirman que se da por la vía formal e informal, es verbal y escrita; se recomendó capacitar a todos los empleados en el tema de resolución de conflictos y que dentro de la institución se utilice la comunicación tanto formal como informal para fortalecer las relaciones interpersonales, con el propósito de que exista un clima organizacional satisfactorio.	DIFOGI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
43	La reforma institucional: más que una reforma legal, el fortalecimiento del Estado de Guatemala Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021, Fase VI Guatemala.	X				Investigación	Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, María Isabel Bonilla. Agosto, 2013			X		El Estado de Guatemala, entendido como el conjunto de sus instituciones formales –leyes y demás normas que rigen su funcionamiento-, sumado a los elementos de territorio y población, está organizado jurídica y políticamente desde la Constitución Política de la República (1985). Se organiza para proteger a la persona y a la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común; debiendo garantizarles a los habitantes de la República, “la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”. Bajo este principio No puede decirse que la Ley de Servicio Civil vigente contiene una carrera administrativa cuando para la promoción del empleado público tiene un alto peso la antigüedad en el puesto antes que el mérito y capacidad. La ausencia de una cultura de capacitación constante y general, así como de la evaluación del desempeño en el puesto impide el reclutamiento del mejor personal. Por otra parte, los requisitos mínimos que se exigen para ciertos puestos reflejan un sistema de servicio civil poco profesional. Para algunos puestos se requiere como mínimo estudios de tercero primaria, y para la generalidad un grado de licenciatura. Claro está, la falta de una carrera civil, de capacitación y de profesionalismo se reflejan en los salarios poco competitivos pero protegidos (ausencia de evaluación del rendimiento, protección del salario para efectos del cálculo de las pensiones por jubilación) de que se goza. Una modernización del servicio civil requiere necesariamente de una revisión en la clasificación de los puestos (que no han sido revisados a profundidad desde 1996) y de una revisión y actualización de los salarios (incluyendo la Ley de Salarios)	DIFOGI
44	Informe "Servicio Civil en Guatemala: La necesidad de una burocracia estable en el Estado"	X					CICIG.2019			X		Las dinámicas clientelares que aparecen como norma en el sistema, tienen como consecuencia la contratación de personal que no posee capacidad para ejercer la función pública. Esta práctica se conoce coloquialmente como “compadrazgo”, que se refiere a la asignación de una persona en un cargo público con base en criterios de amistad y no de mérito.	DIFOGI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
45	Prensa Libre Ejemplar del 4 de Diciembre de 2020					Nota Periodística	Del Águila, José Pablo Prensa Libre, 04 de diciembre de 2020			X		El poco conocimiento de la ley de Contrataciones del Estado refleja bajas ejecuciones presupuestarias y deterioro en los servicios públicos. Tanto los funcionarios como los servidores públicos necesitan conocer la ley para poder ejecutar los recursos públicos con claridad y brindar mejores servicios de salud, educación y seguridad, entre otros, a la ciudadanía. Sin embargo, las estadísticas de la Dirección General de Adquisiciones del Estado -DIGAE- del Ministerio de Finanzas Públicas revelan que, en los ministerios del Ejecutivo, solo dos de cada diez funcionarios que eventualmente pueden participar en procesos de contrataciones públicas recibieron este año una capacitación sobre la LCE. Según un reporte del Departamento de Capacitación y Certificación de la DIGAE, por cada proceso de compra que realiza una unidad ejecutora pueden participar alrededor de 20 funcionarios, aproximadamente. De tal cuenta, el departamento estima que en los ministerios del Ejecutivo hay 7 mil 740 funcionarios, aproximadamente, que eventualmente podrían intervenir en alguna de las etapas de las adquisiciones pública. De ellos, solo 1 mil 438, es decir el 19 por ciento, recibieron un curso este año sobre la LCE.	DIFOGI
46	Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020			X		Informe basado en evidencias de los países que integran el OECD	OECD (2020), Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, OECD Publishing, Paris, <a href="https://doi.org/10.1787/1256b68d-es">https://doi.org/10.1787/1256b68d-es</a> . 2021				X	En cuanto a la identificación de necesidades y prioridades de capacitación actuales para el año 2018 describe que para el caso de Guatemala se informó que no se utilizan evaluaciones de programas y prioridades gubernamentales, evaluaciones de desempeño, encuestas a empleados, proceso estratégico de planificación de la fuerza laboral y que no se realizan estudios en profundidad sobre las brechas de competencias (p. 117).	DIFOGI

No	Nombre del Documento	Tipo de documento					Autor y Año de Publicación	Ubicación Geográfica				Aporte del documento a los factores causales	Nombre y cargo del responsable que presenta la evidencia
		Opinión de expertos	Revista especializada en la temática	Documentos o estudios académicos	Libros	Otros. Especifique		Municipal	Departamental	Nacional	Internacional		
47	Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana			X		Informe basado en evidencias de los países que integran el Sistema de Integración Centroamericana	SICA (2012) Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana.				X	De acuerdo con el informe de evaluación del Barómetro, presentado en 2012, Guatemala obtuvo 24 puntos de 100 en el índice de desarrollo de Servicio Civil, ocupando el sexto lugar de siete países evaluados, sin mostrar avances en la gestión de Recursos Humanos, desde la primera evaluación en 2004; la próxima evaluación es en 2016, por lo que nos encontramos ante el gran desafío y oportunidad de mejorar los resultados como país. Es un diagnóstico del índice de calidad del sistema de función pública o Servicio Civil en siete países: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, que se realiza en cumplimiento de lo acordado en la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, hasta la fecha se han realizado tres mediciones, la primera fue en 2004, la segunda en 2008 y la última en el 2012	DIFOGI
48	La Reforma institucional, más que una reforma legal el fortalecimiento del Estado de Guatemala.		X				CIEA (2020) Artículo del CIEA. La Reforma institucional, más que una reforma legal el fortalecimiento del Estado de Guatemala.			X		Al año 2010 el porcentaje de rotación en los puestos continuaba siendo alto. De acuerdo con información recabada por la COPRE, el 85% del personal en puestos gerenciales cambiaba cada 4 años; y el 55% del personal permanente era reubicado cada 4 años. Además, las constantes denuncias en cuanto al otorgamiento de plazas por referencia y no por capacidad (especialmente plazas para maestros en el sector público y de agentes en Policía Nacional civil) afirman la ausencia de una cultura de carrera por méritos en sectores importantes de la administración pública.	DIFOGI

## **Anexo 7. Fichas de Indicadores de Resultados (SPPD-08)**

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño tras ser asistidos técnicamente, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:  IP = Instituciones Públicas.  X<sub>i</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.  x<sub>j</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año "j" al año "n".  N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1- Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3- Dirección de Delegaciones 4- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1- Aplicación de metodología para medir desempeño institucional de las Instituciones Públicas. 2- Análisis de medios de verificación. 3- Análisis de desempeño. 4- Creación de base de datos 5- Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad estratégica</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad estratégica tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad estratégica del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad estratégica) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta} \text{ capacidad estratégica} = \frac{x_t + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.</p> <p>x = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su capacidad estratégica.</p> <p>x = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad estratégica del año "j" al año "n".</p> <p>N = Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
<b>Frecuencia de la medición</b>	<b>Mensual</b>	<b>Cuatrimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
<b>Año</b>	<b>Meta en datos absolutos</b>
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir desempeño en función de la capacidad estratégica de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación 3-. Análisis de desempeño de la capacidad estratégica. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad táctica</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad táctica tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad táctica del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad táctica) / (Número total de instituciones públicas)) * 100</p> $\% IP_{\Delta \text{ capacidad táctica}} = \frac{x_t + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IP = Instituciones Públicas.</li> <li>x<sub>t</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su capacidad táctica.</li> <li>x<sub>j</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad táctica del año "j" al año "n".</li> <li>N = Población general de instituciones públicas.</li> </ul>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir desempeño en función de la capacidad táctica de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño de la capacidad táctica. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su capacidad operativa</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad operativa tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su capacidad operativa del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su capacidad operativa) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta \text{ capacidad operativa}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.</p> <p>X= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su capacidad operativa.</p> <p>x= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad operativa del año "j" al año "n".</p> <p>N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir desempeño en función de la capacidad operativa de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño de la capacidad táctica. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-o8
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
Nombre del Indicador	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de desconcentración	
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO	Indicador de Producto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

Descripción del Indicador	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas.
Interpretación	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de desconcentración tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
Fórmula de Cálculo	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de desconcentración del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su nivel de desconcentración) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta} desconcentración = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.]</p> <p>X<sub>i</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desconcentración.</p> <p>x<sub>j</sub> = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desconcentración del año "j" al año "n".</p> <p>N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
Años			
Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Unidad Responsable	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación	1-. Aplicación de metodología para medir desconcentración de las Instituciones Públicas 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desconcentración de las Instituciones Públicas 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.	
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.	
<b>Fórmula de Cálculo</b>	((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su nivel de implementación de la Gestión por Resultados) / (Número total de instituciones públicas))*100	$\% IP_{\Delta GPR} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.</p> <p>X= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su implementación de Gestión por Resultados.</p> <p>xj= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su implementación de Gestión por Resultados del año "j" al año "n".</p> <p>N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir implementación de la GpR de las Instituciones Públicas 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de implementación de la GPR de las Instituciones Públicas 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo.</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	((Número de instituciones públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron la cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo) / (Número total de instituciones públicas))*100 $\% IP_{\Delta FSP} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} + 100$ Donde: IP= Instituciones Públicas. FPI= Funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo X= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron el número de funcionarios y servidores públicos. x= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron el número de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo del año "j" al año "n". N= Población general de instituciones públicas.

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
<b>Frecuencia de la medición</b>	<b>Mensual</b>	<b>Cuatrimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
				X

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de implementación de cantidad de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
Nombre del Indicador	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas o implementadas.	
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO	Indicador de Producto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

Descripción del Indicador	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.	
Interpretación	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas o implementadas tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.	
Fórmula de Cálculo	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas)+(Número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas implementadas del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas implementadas)-(Número de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas e implementadas del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron sus normas internas actualizadas e implementadas) / (Número total de instituciones públicas)) *100</p> $\% IP_{\Delta ALLNi} = \frac{(x_i + \sum_{j=1}^n x_j) + (y_i + \sum_{j=1}^n y_j) - (xy_i + \sum_{j=1}^n xy_j)}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IP = Instituciones Públicas.</li> <li>ALLNi = Actualización y/o Implementación de Normativas Internas</li> <li>x= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que tienen actualizadas sus normativas internas.</li> <li>xj= Número de instituciones públicas fortalecidas que actualizaron sus normas internas del año "j" al año "n".</li> <li>y= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que tienen implementadas sus normativas internas.</li> <li>yj= Número de instituciones públicas fortalecidas que implementaron sus normas internas del año "j" al año "n".</li> <li>N= Población general de instituciones públicas.</li> </ul>	

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
Años			
Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional</li> <li>2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional</li> <li>3-. Dirección de Delegaciones</li> <li>4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional</li> </ol>
<b>Metodología de Recopilación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Aplicación de metodología para medir normativa interna actualizada o implementada de las Instituciones Públicas.</li> <li>2-. Análisis de medios de verificación.</li> <li>3-. Análisis de normativa interna actualizada o implementada.</li> <li>4-. Creación de base de datos.</li> <li>5-. Aplicación de fórmula del indicador.</li> </ol>

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-o8
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
Nombre del Indicador	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuado.	
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO	Indicador de Producto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

Descripción del Indicador	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
Interpretación	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuada tras la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
Fórmula de Cálculo	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuada del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su nivel de cultura organizacional adecuada) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta co} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:            IP = Instituciones Públicas.            co = Cultura organizacional            Xi = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su cultura organizacional.            xj = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su cultura organizacional del año "j" al año "n".            N = Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
Años			
Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Unidad Responsable	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación	1-. Aplicación de metodología para medir la cultura organizacional adecuada de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación 3-. Análisis de la cultura organizacional adecuada. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-o8
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos.	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INMEDIATO</b>	<b>Indicador de Producto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos tras ser asistidos técnicamente para gestionar sus procesos sustantivos.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron el desempeño de sus funcionarios y servidores públicos) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta Dfysp} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:            IP = Instituciones Públicas.            Dfysp = Desempeño de funcionarios y servidores públicos.            Xi = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron el desempeño de los funcionarios y servidores públicos.            xn = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron el desempeño de los funcionarios y servidores públicos del año "j" al año "n".            N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	2.5% (14 Instituciones Públicas)	4.7% (26 Instituciones Públicas)	7% (38 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir el desempeño de funcionarios y servidores públicos de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis del desempeño de funcionarios y servidores públicos. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
Nombre del Indicador	Porcentaje de efectividad de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO	Indicador de Producto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

Descripción del Indicador	<p>El indicador muestra la media del porcentaje de tres componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados dividido en el número total de procesos.</li> <li>2-. Suma del MOF y MNF en tres estados que son, elaborado, aprobado e implementado</li> <li>3-. Suma el número de plazas reclasificadas según ONSEC + plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura dividido dentro del número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura.</li> </ol>
Interpretación	Relaciona en porcentaje el número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados más la suma del estado del MOF y MNF y la suma del número de plazas creadas en la ONSEC.
Fórmula de Cálculo	$\% P_{Efect} = \frac{\left(\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{X} + 100\right) + \left[\left(\frac{Y_e + Z_e}{2} + 100\right) + \left(\frac{Y_i + Z_i}{2} + 100\right)\right] + \left(\frac{\sum_{i=1}^n m_i + \sum_{i=1}^n s_i}{M + S} + 100\right)}{3}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P = Procesos Efectivos</li> <li>taf= técnicos, administrativos y financieros</li> <li>x= Número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados que se ejecutaron de forma efectiva del año "i" al año "n".</li> <li>X= Número total de procesos</li> <li>y= Manual de Organización y Funciones</li> <li>z= Manual de Normas y Procedimientos</li> <li>e= elaborado</li> <li>a= aprobado</li> <li>i= implementado</li> <li>m= Suma de número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año "i" al año "n".</li> <li>M= Número de plazas vigentes en INAP (Diciembre 2021).</li> <li>s= Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura.</li> <li>S= Plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura.</li> </ul> <p>((Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados/número total de procesos INAP) *100)+((Suma del MOF y MNF elaborados/2)*100)+((suma del MOF y MNF aprobados/2)*100)+((Suma del MOF y MNF implementados/2)*100)+((Suma del número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año uno al año a evaluar + Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura / El número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura)*100))/3</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2022	2023	2024
Años			
Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)	6.00%	13.00%	20.00%

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional del INAP, elaborado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
<b>Unidad Responsable</b>	Todas las Direcciones y Unidades del INAP.
<b>Metodología de Recopilación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Aplicación de metodología para medir procesos efectivos técnicos, administrativos y financieros del INAP.</li> <li>2-. Análisis de medios de verificación.</li> <li>3-. Análisis procesos efectivos técnicos, administrativos y financieros.</li> <li>4-. Creación de base de datos.</li> <li>5-. Aplicación de fórmula del indicador.</li> </ol>

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-o8
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO INTERMEDIO</b>	<b>Indicador de Efecto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño tras ser asistidos técnicamente, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>Fórmula de Cálculo</b>	<p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100</p> $\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.</p> <p>X= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.</p> <p>xj= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año "j" al año "n".</p> <p>N= Población general de instituciones públicas.</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2024	2028
<b>Años</b>		
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	7% (38 Instituciones Públicas)	16% (90 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir desempeño institucional de las Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-08
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
Nombre del Indicador	Porcentaje de efectividad de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	
Categoría del Indicador	RESULTADO INMEDIATO	Indicador de Efecto
Meta de la Política General de Gobierno asociada	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
Política Pública Asociada	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

Descripción del Indicador	<p>El indicador muestra la media del porcentaje de tres componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados dividido en el número total de procesos.</li> <li>2-. Suma del MOF y MNF en tres estados que son, elaborado, aprobado e implementado</li> <li>3-. Suma el número de plazas reclasificadas según ONSEC + plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura dividido dentro del número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura.</li> </ol>
Interpretación	Relaciona en porcentaje el número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados más la suma del estado del MOF y MNF y la suma del número de plazas creadas en la ONSEC.
Fórmula de Cálculo	$\% PE_{taf} = \frac{\left(\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{x} + 100\right) + \left[\left(\frac{z_1 + z_2}{2} + 100\right) + \left(\frac{z_1 + z_2}{2} + 100\right)\right] + \left(\frac{\sum_{i=1}^m m_i + \sum_{i=1}^s s_i}{M + S} + 100\right)}{3}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>P = Procesos Efectivos</li> <li>taf= técnicos, administrativos y financieros</li> <li>x= Número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados que se ejecutaron de forma efectiva del año "i" al año "n".</li> <li>Y= Número total de procesos</li> <li>y= Manual de Organización y Funciones</li> <li>z= Manual de Normas y Procedimientos</li> <li>e= elaborado</li> <li>a= aprobado</li> <li>i= implementado</li> <li>m= Suma de número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año "i" al año "n".</li> <li>M= Número de plazas vigentes en INAP (Diciembre 2021).</li> <li>s= Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura.</li> <li>S= Plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura.</li> </ul> <p>((Suma de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados/número total de procesos INAP) *100)+((Suma del MOF y MNF elaborados/2)*100)+((suma del MOF y MNF aprobados/2)*100)+((Suma del MOF y MNF implementados/2)*100)+((Suma del número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año uno al año a evaluar + Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura / El número de plazas vigentes en INAP (2021) + las plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura)*100)/3</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	X			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimstral	Semestral	Anual
				X

Tendencia del Indicador	2024	2028
Años		
Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)	20%	60%

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

<b>Medios de Verificación</b>	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional del INAP, elaborado por la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
<b>Unidad Responsable</b>	Todas las Direcciones y Unidades del INAP.
<b>Metodología de Recopilación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-. Aplicación de metodología para medir procesos efectivos técnicos, administrativos y financieros del INAP.</li> <li>2-. Análisis de medios de verificación.</li> <li>3-. Análisis procesos efectivos técnicos, administrativos y financieros.</li> <li>4-. Creación de base de datos.</li> <li>5-. Aplicación de fórmula del indicador.</li> </ol>

FICHA DEL INDICADOR (SEGUIMIENTO)		SPPD-o8
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-		
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Porcentaje de Instituciones Públicas que incrementan su desempeño en la prestación de servicios</b>	
<b>Categoría del Indicador</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>Indicador de Impacto</b>
<b>Meta de la Política General de Gobierno asociada</b>	PILAR 4: Estado Responsable, Transparente y Efectivo	
<b>Política Pública Asociada</b>	Política General de Gobierno 2020-2024 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023	

<b>Descripción del Indicador</b>	El indicador tomará el dato del año base más la ejecución acumulada hasta el año a evaluar, dividido dentro del número total de instituciones públicas por cien.
<b>Interpretación</b>	Relaciona en porcentaje el número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño tras ser asistidos técnicamente, a través de la implementación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$ <p>Donde:</p> <p>IP = Instituciones Públicas.</p> <p>X= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.</p> <p>x= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año "j" al año "n".</p> <p>N= Población general de instituciones públicas.</p> <p>((Número de instituciones públicas que incrementaron su desempeño del año base + la sumatoria acumulada del año uno al año a evaluar de instituciones públicas que incrementaron su desempeño) / (Número total de instituciones públicas))*100</p>

Ámbito Geográfico	Nacional	Regional	Departamento	Municipio**
	x			
Frecuencia de la medición	Mensual	Cuatrimestral	Semestral	Anual
				x

Tendencia del Indicador	2024	2028	2032
<b>Años</b>			
<b>Valor del indicador (en datos relativos y absolutos)</b>	7% (38 Instituciones Públicas)	16% (90 Instituciones Públicas)	25% (140 Instituciones Públicas)

Línea Base Institucional	
Año	Meta en datos absolutos
2021	0

Medios de Verificación	
<b>Procedencia de los datos</b>	Informe de desempeño de la gestión institucional, elaborado por la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Unidad Responsable</b>	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
<b>Metodología de Recopilación</b>	1-. Aplicación de metodología para medir desempeño institucional. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

## Anexo 8. Ecuaciones de indicadores

### Resultados Inmediatos

#### ➤ Rin 1.

$$\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

X<sub>i</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.

x<sub>j</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año “j” al año “n”.

N= Población general de instituciones públicas.

#### ➤ Rin 2.

$$\% IP_{\Delta \text{capacidad estratégica}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

X<sub>i</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su capacidad estratégica.

x<sub>j</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad estratégica del año “j” al año “n”.

N= Población general de instituciones públicas.

#### ➤ Rin 3

$$\% IP_{\Delta \text{capacidad táctica}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

X<sub>i</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su capacidad táctica.

x<sub>j</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad táctica del año “j” al año “n”.

N= Población general de instituciones públicas.

#### ➤ Rin 4

$$\% IP_{\Delta \text{capacidad operativa}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

X<sub>i</sub>= Número de instituciones públicas fortalecidas del año

base que incrementaron su capacidad operativa.  
 $x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su capacidad operativa del año “j” al año “n”.  
 $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 5**

$$\% IP_{\Delta \text{desconcentración}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.  
 $X_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desconcentración.  
 $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desconcentración del año “j” al año “n”.  
 $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 6**

$$\% IP_{\Delta GPR} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.  
 $X_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su implementación de Gestión por Resultados.  
 $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su implementación de Gestión por Resultados del año “j” al año “n”.  
 $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin7**

$$\% IP_{\Delta FSPi} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.  
 FPI= Funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo  
 $X_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron el número de funcionarios y servidores públicos.  
 $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron el número de funcionarios y servidores públicos con perfil idóneo del año “j” al año “n”.  
 $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 8**

$$\% IP_{\Delta AINi} = \frac{(x_i + \sum_{j=1}^n x_j) + (y_i + \sum_{j=1}^n y_j) - (xy_i + \sum_{j=1}^n xy_j)}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.  
 AINi= Actualización y/o Implementación de Normativas Internas

- $x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que tienen actualizadas sus normativas internas.
- $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que actualizaron sus normas internas del año “j” al año “n”.
- $y_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que tienen implementadas sus normativas internas.
- $y_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que implementaron sus normas internas del año “j” al año “n”.
- $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 9**

$$\% IP_{\Delta co} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

- IP = Instituciones Públicas.
- co= Cultura organizacional
- $x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su cultura organizacional.
- $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su cultura organizacional del año “j” al año “n”.
- $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 10**

$$\% IP_{\Delta Dfysp} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

- IP = Instituciones Públicas.
- Dfysp= Desempeño de funcionarios y servidores públicos.
- $x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron el desempeño de los funcionarios y servidores públicos.
- $x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron el desempeño de los funcionarios y servidores públicos del año “j” al año “n”.
- $N$ = Población general de instituciones públicas.

➤ **Rin 11**

$$\% PE_{taf} = \frac{\left( \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{X} * 100 \right) + \left[ \left( \frac{y_e + z_e}{2} * 100 \right) + \left( \frac{y_a + z_a}{2} * 100 \right) + \left( \frac{y_i + z_i}{2} * 100 \right) \right] + \left( \frac{\sum_{i=1}^n m_i + \sum_{i=1}^n s_i}{M + S} * 100 \right)}{3}$$

Donde:

- P = Procesos Efectivos
- taf= técnicos, administrativos y financieros
- $x_i$ = Número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados que se ejecutaron de forma efectiva del año “i” al año “n”.
- $X$ =Número total de procesos

y= Manual de Organización y Funciones

z= Manual de Normas y Procedimientos

e= elaborado

a= aprobado

i= implementado

$m_i$ = Suma de número de plazas creadas por proceso de reclasificación según ONSEC del año “i” al año “n”.

M= Número de plazas vigentes en INAP (Diciembre 2021).

$s_i$ = Plazas ocupadas en función del nuevo modelo de estructura.

S= Plazas propuestas para creación según nuevo modelo de estructura.

## Resultados Intermedios

### ➤ RIM 01

$$\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

$x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.

$x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año “j” al año “n”.

N= Población general de instituciones públicas.

### ➤ RIM 02

$$\% PE_{\text{taf}} = \frac{\left( \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{X} * 100 \right) + \left[ \left( \frac{y_e + z_e}{2} * 100 \right) + \left( \frac{y_a + z_a}{2} * 100 \right) + \left( \frac{y_i + z_i}{2} * 100 \right) \right] + \left( \frac{\sum_{i=1}^n m_i + \sum_{i=1}^n s_i}{M + S} * 100 \right)}{3}$$

Donde:

P = Procesos Efectivos

taf= técnicos, administrativos y financieros

$x_i$ = Número de procesos técnicos, administrativos y financieros automatizados que se ejecutaron de forma efectiva del año “i” al año “n”.

X= Número total de procesos

## Resultado Final

$$\% IP_{\Delta \text{desempeño}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^n x_j}{N} * 100$$

Donde:

IP = Instituciones Públicas.

$x_i$ = Número de instituciones públicas fortalecidas del año base que incrementaron su desempeño.

$x_j$ = Número de instituciones públicas fortalecidas que incrementaron su desempeño del año “j” al año “n”.

I. N= Población general de instituciones públicas.

## Anexo 9. Listado de Participantes en el proceso de formulación del PEI 2022-2032 del INAP

No.	Nombre	Unidad Administrativa
01	Alvaro Gerardo Díaz Coronado	Gerencia
02	Ana Lorena Medina González	Unidad de Asuntos Jurídicos
03	Alex Bamac Santis	Unidad de Auditoría Interna
04	Ana Lilian Rivera	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
05	Antonio Alberto González	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
06	Aura Marina Calderón	Dirección de Delegaciones
07	Aracely Milian	Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
08	Alfredo Privado	Dirección de Asesoría Administrativa
09	Aura de León	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
10	Ana Herrera	Dirección de Delegaciones
11	Claudia Ivette Álvarez	Subgerencia
12	Carlos Manuel Vásquez	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
13	Cristian Montufar	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
14	Carolina Rodríguez	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
15	César Medrano	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
16	Claudia Venancia Díaz Roblero	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Municipal
17	Donaldo Alfredo Pocon	Dirección de Tecnología de Información
18	Daniela Carrillo	Dirección Administrativa
19	Daniel Montes	Dirección Financiera
20	Erick Estuardo Espina	Dirección Financiera
21	Eva Karina Gómez	Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
22	Eric Rolando Gamboa Robles	Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional
23	Elgin Munguía	Dirección Financiera
24	Emilio López	Dirección Administrativa
25	Flor García	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Municipal
26.	Harry Efraín Ochaeta Galindo	Dirección Administrativa
27	Hellen Berenice Díaz	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
28	Humberto Oliva	Dirección de Delegaciones

No.	Nombre	Unidad Administrativa
29	Hugo Abel Monterroso	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
30	Ingrid Bran	Unidad de Comunicación Social e Información Pública
31	Iván Estuardo Álvarez	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
32	Joseline Arlette Santamaria Samayoa	Unidad de Auditoría Interna
33	Jorge René Barrillas Chacón	Dirección Administrativa
34	Jorge Monterroso	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
35	José Pablo Solís	Dirección Administrativa
36	Javier Oliva	Dirección de Tecnología de Información
37	Luis Mansilla	Unidad de Comunicación Social e Información Pública
38	Lesther Argueta	Dirección Financiera
39	Ludwing Llamas	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
40	Luis Daniel Montes Espina	Dirección Financiera
41	Luis Manolo Chamalé Oliva	Dirección Financiera
42	Lourdes Fuentes Perdomo	Gerencia
43	Lorena Medina	Unidad de Asuntos Jurídicos
44	Liliana Mejía	Unidad de Comunicación Social e Información Pública
45	Miriam Valeria Mancilla	Unidad de Asuntos Jurídicos
46	María del Rosario Juárez	Dirección de Delegaciones
47	Maivy Azucena Lemus Arroyo	Dirección Administrativa
48	Meylin Morales López	Dirección Administrativa
49	Mannolia Herrera de Méndez	Dirección Administrativa
50	Melannie Solares	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional
51	Nery Roberto Díaz Gómez	Subgerencia
52	Norman Octavio Mendoza	Dirección de Delegaciones
53	Oscar Emilio López Jerez	Dirección Administrativa
54	Otto Fernández	Dirección de Delegaciones
55	Pahola García	Dirección de Recursos Humanos
56	Renzo Alfonso Méndez Guerra	Dirección Administrativa
57	Ruth Noemí Conde	Dirección de Recursos Humanos
58	Walter Siqueiej	Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Municipal
59	Yefrin Magdony Chávez	Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional
	Yelin Lucrecia de León	Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional