



**GOBIERNO *de*
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIAMMATTEI

**SECRETARÍA DE
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN
DE LA PRESIDENCIA**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL SEGEPLAN

2021-2025

TABLA DE CONTENIDOS

ABREVIATURAS Y SIGLAS	iii
GLOSARIO DE TÉRMINOS	IV
PRESENTACIÓN	VI
1. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1 Planificación del desarrollo: antecedentes y conceptos básicos	1
1.2 Mandatos: Marco Normativo-Institucional de la planificación del desarrollo en Guatemala	3
1.3 Vinculación a políticas públicas	5
1.4 Vinculación institucional: Marco político-programático del desarrollo del país	6
1.5 Sistema Nacional de Planificación -SNP-	15
1.6 Proceso de reestructura institucional	17
2. ANÁLISIS DEL MARCO INSTITUCIONAL	19
2.1 Estructura Organizativa	20
2.2 Funciones Institucionales	21
2.3 Macroprocesos y Procesos Institucionales	23
2.3.1 Macroprocesos	24
2.3.2 Procesos Institucionales	26
3. ANÁLISIS DE ACTORES	30
3.1 Análisis de Actores por Área de Gestión	30
3.2 Análisis de población	35
4. ENFOQUE MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS	38
4.1 Análisis FODA	38
4.2 Análisis PESTAL	42
4.3 Identificación, análisis y priorización de la problemática	45
4.4 Modelo Explicativo	51
4.5 Modelo Prescriptivo	53
4.6 Cadena de Resultados	54
5. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	57
5.1 Marco Filosófico	58
5.1.1 Visión	58
5.1.2 Misión	58
5.1.3 Principios y Valores	58
5.2 Resultados Estratégicos Institucionales	59
5.2.1 Objetivos Institucionales	59
5.2.2 Resultados e Intervenciones	60
5.3 Modelo Lógico de la Estrategia	63
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTALES	72
ANEXOS	75

Índice de tablas

Tabla 1:	Principales instrumentos del marco político-normativo de SEGEPLAN	3
Tabla 2:	Funciones de SEGEPLAN	21
Tabla 3:	Indicadores de seguimiento para medir el efecto y el impacto de la estrategia	65

Índice de figuras

Figura 1:	Ejes Estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo	7
Figura 2:	Visualización del Sistema Nacional de Planificación	16
Figura 3:	Infografía del Sistema Nacional de Planificación	17
Figura 4:	Macroprocesos de SEGEPLAN	24
Figura 5:	Principios y valores	58
Figura 6:	Ciclo de Seguimiento	70
Figura 7:	Ciclo de Evaluación	71

Índice de cuadros

Cuadro 1:	Actores en el Análisis Estratégico del Desarrollo	31
Cuadro 2:	Actores en la Planificación y Programación para el Desarrollo	32
Cuadro 3:	Actores en la Inversión para el Desarrollo	33
Cuadro 4:	Actores en la Cooperación y Alianzas para el Desarrollo	34
Cuadro 5:	Actores en la Gestión Administrativa-Financiera	35
Cuadro 6:	Análisis de Entidades e Instituciones meta	37
Cuadro 7:	Análisis FODA	38
Cuadro 8:	Análisis PESTAL	42

Índice de diagramas

Diagrama 1:	Modelo conceptual	46
Diagrama 2:	Modelo explicativo	51
Diagrama 3:	Modelo de Caminos Causales Críticos	52
Diagrama 4:	Modelo Prescriptivo	53
Diagrama 5:	Cadena de Resultados	54
Diagrama 6:	Cadena de resultados ampliada	56
Diagrama 7:	Resultados Institucionales derivados del Marco Lógico	64
Diagrama 8:	Cadena de Resultados Institucionales para el fortalecimiento de la gestión interna	68

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CINR	Cooperación Internacional Reembolsable y No Reembolsable
CSS	Cooperación Sur Sur
DTP	Dirección Técnica de Presupuesto (MINFIN)
EDH	Enfoque de Derechos Humanos
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GpR	Gestión por Resultados
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
INE	Instituto Nacional de Estadística
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
PEI	Plan Estratégico Institucional
POM	Plan Operativo Multianual
POA	Plan Operativo Anual
PND	Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032
PIB	Producto Interno Bruto
PMI	Project Management Institute (PMI, siglas en inglés)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PGG	Política General de Gobierno
ROI	Reglamento Orgánico Interno
SNP	Sistema Nacional de Planificación
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
VIH	Virus De Inmunodeficiencia Humana

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Eficacia:	Grado en que una institución o acción de desarrollo alcanza los resultados planificados con los productos seleccionados, producidos y entregados a la población destinataria.
Eficiencia:	Uso apropiado y económico de los insumos y los recursos provistos en el presupuesto del Estado para alcanzar los resultados de desarrollo esperados.
Gestión Por Resultados (GpR):	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.
Modelo Conceptual:	Herramienta del método de GpR que estudia, sistematiza, analiza y ordena la información y conocimiento disponible sobre un problema de desarrollo y sus factores causales críticos.
Modelo Lógico:	Herramienta del método de GpR que explica la manera en que se esperan alcanzar los resultados planificados por una institución con los productos elegidos según la evidencia aportada por el Modelo Conceptual del problema.
Teoría de Sistemas:	Teoría que plantea todo problema de desarrollo está provocado por redes de factores causales interconectados entre sí que se refuerzan mutuamente y que constituyen una unidad estructural delimitada e influido por factores del entorno o contexto.
Resultados de Desarrollo:	Cambios en las condiciones de desarrollo de una población generados de forma directa o indirecta, intencionada y no intencionada, por un proyecto o iniciativa de desarrollo.
Proceso:	Conjunto de actividades interrelacionadas que se deben ejecutar para obtener un producto o prestar un servicio.
Macroproceso:	Conjunto de procesos estratégicos de producción asociados a la misión o el mandato de la institución de coordinar, acompañar y asesorar la labor de planificación del desarrollo realizada por las instituciones públicas vinculadas a la visión institucional.
Problema de Desarrollo:	Conjunto de factores interrelacionados en redes de causalidad que conservan y reproducen una condición crítica para el desarrollo, el bienestar y el ejercicio de los derechos de una población determinada.
Paquetes de Trabajo:	Unidad de producción formada por actividades y tareas estandarizadas que hacen posible la producción de los bienes y servicios para el logro de los resultados de la institución.
Productos:	Conjunto estandarizado de bienes y servicios producidos y entregados por una institución para el logro de los resultados planificados.
Políticas Públicas:	Instrumentos que a partir del conocimiento técnico y del interés y la opinión de los grupos sociales afectados, definen cursos de acción, orientados a identificar soluciones posibles, mediante estrategias de acción encaminadas a resolver problemas de carácter público.

Luz Keila V. Gramajo Vilchez

Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia

Manuel Augusto Alonzo Araujo

Subsecretario de Análisis Estratégico para el Desarrollo

Luis Arturo Meza Ochoa

Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo

Marco Tulio Leonardo Bailón

Subsecretario de Inversión para el Desarrollo

Rita Mishaan Rossell

Subsecretaria de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo

José Carlos Boanerges Leppe de León

Director de Planificación y Desarrollo Institucional

Ligia Gabriela Conde Toledo

Asesora

Margarita Cano

Asesora

Luis Estuardo Ovando Lavagnino

Asesor

Luis Antonio Catalán Gómez

Asesor

PRESENTACIÓN

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, ante los desafíos que representa la conducción de la planificación del desarrollo nacional, presenta su Plan Estratégico Institucional -PEI- 2021-2025, como la herramienta de planificación que identifica, prioridades institucionales, provee elementos para la toma de decisiones y asignación de recursos. Plantea como principal desafío la implementación de la Política General de Gobierno y las Prioridades Nacionales de Desarrollo por medio de herramientas innovadoras e integradoras bajo un enfoque de gestión transversal, que orienten a la institucionalidad del Estado en los ciclos de la planificación.

El Plan se plantea bajo el enfoque de Gestión por Resultados, los tres macroprocesos estratégicos y un proceso de fortalecimiento institucional, en un contexto de cambios y altas exigencias del desarrollo del país, de acuerdo con la Política General de Gobierno 2020-2024, la cual responde a la articulación de la visión de largo plazo contenida en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Este documento, es el resultado de un ejercicio participativo de los equipos multidisciplinarios de trabajo de la Secretaría, en contexto con el proceso de reestructura que se realizó a lo interno de SEGEPLAN, el cual se expone más adelante. Para la elaboración del PEI, se utilizó la metodología de gestión por resultados y las buenas prácticas de gestión mundial de proyectos, se realizó un análisis y revisión del marco legal, político y administrativo, que define las competencias de SEGEPLAN; así como los tres macroprocesos estratégicos, siendo estos; 1) Análisis estratégico del desarrollo, 2) Planificación para el desarrollo, y 3) Programación para el desarrollo, y el Macroproceso interno de Fortalecimiento institucional, los cuales constituyeron el punto de partida para realizar el análisis de situación, que mediante la construcción del modelo lógico de la intervención, permitió identificar el problema central.

Durante este nuevo proceso de formulación estratégica institucional quinquenal, se consideró importante apuntar hacia un direccionamiento estratégico, con el propósito de actualizar la visión, misión, principios y valores institucionales, así como los objetivos, resultados y productos estratégicos, que conformarán la ruta de trabajo de la Secretaría para los próximos cinco años de gestión institucional.

SEGEPLAN siendo la conductora de los principales procesos de planificación de desarrollo del país, este plan constituye la respuesta institucional que orienta y define el quehacer de la Secretaría en el marco de las competencias, funciones y atribuciones que le corresponden por mandato; así como el instrumento que permite ordenar y articular la gestión interna con los procesos externos en materia de planificación y programación del presupuesto, inversión y cooperación para el desarrollo, para contribuir a viabilizar la Política General de Gobierno, durante la vigencia del presente Plan.

1. Marco de referencia

1.1 Planificación del desarrollo: antecedentes y conceptos básicos

La planificación es la actividad humana que consiste en observar un objeto de la realidad, proyectar el escenario futuro deseado y seleccionar una manera de alcanzarlo con los medios más idóneos y disponibles. Aunque el acto de planificar ha existido desde que los humanos desarrollaron la capacidad de pensamiento reflexivo, el uso de la planificación como instrumento de gestión del Estado y la Administración Pública es relativamente reciente. Hasta mediados del Siglo XX, se pensaba que el bienestar consistía en un bien que se accedía de forma espontánea con el ejercicio de las libertades, principalmente de aquellas asociadas a la acción y el control individual sobre los medios de producción (UE, 2019). Por entonces ni siquiera existía la palabra “desarrollo” en el lenguaje de las ciencias sociales y la gestión de los asuntos públicos (Cortés, E., 2001) sino que imperaba “el de riqueza de naciones”. El rol del Estado estaba reducido a funciones básicas orientadas a crear un entorno favorable a los agentes económicos privados. Por ejemplo: seguridad, defensa, hacienda, caminos, entre otros (Lavalle, J., 2012).

La planificación del desarrollo se posiciona como un asunto de Estado en América Latina y el Caribe en la segunda década del Siglo XX. Ciertos factores del contexto internacional y nacional favorecieron -y en muchos casos obligaron la atención política del tema. A nivel externo, la creciente volatilidad e inestabilidad del mercado internacional y el nuevo orden geopolítico surgido con el final de la II Guerra Mundial. A nivel interno, el aumento significativo de las demandas sociales debido a los enormes flujos migratorios a las ciudades impulsados por el precario desempeño de las fuerzas productivas del campo. También influyeron las disfunciones de los mecanismos del mercado. Por ejemplo: “volatilidad de los precios de los productos de exportación, inestabilidad cambiaria y de los precios internos, la irregularidad del abastecimiento de insumos y bienes de capital, a lo que a menudo se sumaba la inestabilidad política” (Lavalle, J., 2012).

Estas fueron las condiciones económicas, sociales y políticas del contexto nacional que dieron lugar en 1954 a la creación del Consejo Nacional de Planificación Económica. Tal como lo demandaba dichas condiciones, el énfasis de su mandato institucional fue el establecimiento de cierto orden y control de la actividad económica. El Decreto 197-54 indica que su función principal es “orientar, proyectar y coordinar en la mejor forma posible el desarrollo económico nacional, teniendo como normas fundamentales el aprovechamiento integral de los recursos del país y el mantenimiento de condiciones de estabilidad, evitando interferencias y duplicaciones de esfuerzos perjudiciales” (Decreto 197, 1954). Para apoyar sus funciones, principalmente en cuanto a provisión de estudios técnicos para la toma de decisiones, fue creado el Consejo Nacional de Planificación Económica y su respectiva Secretaría General, que con el tiempo se constituyó en el primer antecedente de la actual Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

En adelante, se pueden mencionar algunos hitos que incidieron en la planificación del país, entre otros, la Declaración de Punta del Este, aprobada por la Asamblea de la Organización de Estados Americanos -OEA- en agosto de 1961, la cual sienta las bases de la planificación como ámbito de trabajo e instrumento de la Administración Pública para la gestión del bienestar de la población. En esta se planteó el crecimiento económico sin inflación, redistribución del ingreso, transformación de sistemas de tenencia de la tierra, modernización productiva, estabilidad de precios, extensión de los servicios de salud, cooperación e integración regional.

Para prestar asistencia técnica a los gobiernos en esta materia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-, creó en 1962, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social -ILPES-, que constituye en la actualidad “el principal centro regional de generación de conocimiento y propuestas sobre el rol del Estado en los procesos de desarrollo y en el mejoramiento de la planificación y la gestión pública” (CEPAL-ILPES, s.f.).

Otros hitos internacionales significativos son los auspiciados por la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico -OCDE- y por la Organización de Naciones Unidas, en donde destacan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 2015), seguidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030). Estas iniciativas han generado un repertorio de premisas teóricas que son parte del lenguaje común de la planificación del desarrollo, entre los que cabe mencionar: equidad de género, Enfoque de Derechos Humanos -EDH-, Gestión por Resultados -GpR-, multiculturalidad, adaptación y mitigación al cambio climático, resiliencia, sostenibilidad ambiental, descentralización y planificación territorial.

En el contexto nacional ha habido diferentes ejercicios de planificación que han tenido sus especificidades de acuerdo con los momentos históricos del país. De acuerdo con ello, desde el año 1955 hasta el año 1985 se formularon y ejecutaron “Planes Nacionales de Desarrollo”, a partir de 1985 con la promulgación de la nueva Constitución Política de la República y el establecimiento a partir del año 1986 y 1987, respectivamente, de la ley Preliminar de Regionalización y de la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Desde ese período a la fecha, SEGEPLAN ha sido parte de diferentes esfuerzos por homologar y proponer la articulación de distintas metodologías y enfoques de planificación entre los que cabe mencionar, el enfoque de Gestión por Políticas Públicas, Planes Territoriales, Estrategias de Reducción de la Pobreza, Plan de Acción Social, Visión Guatemala, entre los más significativos, hasta llegar a formular de manera más integral los planes estratégicos institucionales con enfoque de Gestión por Resultados, Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, la vinculación de estos a la programación institucional y la formulación y aprobación del Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala al 2032 y la integración de la Agenda Internacional de Desarrollo en el año 2015.

Apoyado en dicho acervo conceptual nacional e internacional, desde SEGEPLAN se propone la siguiente definición de planificación del desarrollo, que sirva de anclaje conceptual y operativo al PEI 2021-2025:

La planificación del desarrollo es el conjunto de procesos políticos, técnicos, administrativos, financieros y operativos del Estado, para interpretar el análisis de las causas de los problemas nacionales de desarrollo, orientar el planteamiento prioritario y prospectivo de las intervenciones necesarias para resolver problemas o aprovechar potencialidades, definir resultados, metas y transformaciones que Guatemala demanda, en el corto, mediano y largo plazo, mediante la programación de bienes y servicios para la asignación de recursos y con ello lograr el desarrollo nacional.

1.2 Mandatos: Marco Normativo-Institucional de la planificación del desarrollo en Guatemala

Creada el 3 de noviembre de 1954 mediante el Decreto 197 (Decreto 197, 1954), la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN- es la institución encargada de la planificación del Estado, con funciones específicas de apoyo y asesoría técnica a la Presidencia de la República, las instituciones del Sector Público y el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Fundamentado en la Constitución Política de la República de 1985, este mandato institucional está contenido en el Decreto 114-97.

Además de la Constitución Política y la Ley del Organismo Ejecutivo, las funciones y atribuciones de SEGEPLAN están determinadas por otro conjunto de instrumentos políticos-normativos, entre los que vale resaltar la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, que le atribuye funciones políticas en el nivel nacional, mediante la participación del Secretario, y funciones técnicas en los niveles regional y departamental. A continuación, se presenta la descripción, en orden cronológico, de los principales instrumentos del marco político-normativo que determinan los mandatos y las funciones específicas de la institución. Ver tabla 1.

Tabla 1: Principales instrumentos del marco político-normativo de SEGEPLAN

No.	Año	Nombre	Objeto normado
1	1954	Ley de creación del Consejo Nacional de Planificación Económica. Decreto 197	Crea el antecedente institucional de SEGEPLAN, con el nombre de Secretaría del Consejo Nacional de Planificación Económica.
2	1968	Ley de Servicio Civil (Decreto Legislativo 1748	Normas generales del servicio público del Estado: propósitos, principios, organización, entre otros.

No.	Año	Nombre	Objeto normado
3	1980	Ley Orgánica del Instituto de Administración Pública (INAP). Acuerdo Ejecutivo 25-80	Establece participación de SEGEPLAN en la Junta Directiva de la institución.
4	1985	Constitución Política de la República de Guatemala	Organismo Ejecutivo y funciones de la Presidencia, Ministerios y Secretarías. Régimen financiero y Presupuesto del Estado. Faculta al Presidente de la República de contar con los secretarios que sean necesarios, para el cumplimiento de las atribuciones que legalmente le corresponda, de lo cual surge SEGEPLAN, como órgano del ejecutivo a cargo de la planificación del Estado.
5	1985	Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística (INE)	Establece participación de representante de SEGEPLAN en Junta Directiva y Comisión Nacional de Estadística.
6	1987	Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto 52-87 y sus modificaciones del 2002	Establece la participación de SEGEPLAN y las funciones que le corresponde cumplir con los niveles nacional, regional y departamental del Sistema de Consejos de Desarrollo.
7	1997	Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto 114-97	Define que la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica se establece como una Secretaría bajo la Presidencia de la República y que cambia su denominación a la de Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia; y define las funciones que para el efecto le corresponde.
8	1997	Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97.	Vinculación plan-presupuesto de instituciones públicas y normativa de formulación.
9	2011	Marco normativo del proceso de planificación y normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	Establece metodología y normativa para incorporación de planes en el SNIP.
10	2014	Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados en el Sector Público de Guatemala	Define y describe la metodología y las normas oficiales para la planificación y el presupuesto orientado a resultados en la Administración Pública guatemalteca.
11	2014	Política Nacional de Desarrollo K'atun 2032	Posiciona en rango de política pública nacional el Plan Nacional de Desarrollo (PND) K'atun 2032.
12	2015	Guía para la alineación del ciclo de la planificación al Plan Nacional de Desarrollo	Define procedimientos metodológicos para alinear la planificación de las instituciones sectoriales al PND.
13	2015	Política Internacional de Cooperación No reembolsable. Acuerdo Gubernativo 17-2015.	Criterios y lineamientos para la recepción y gestión de donaciones de organismos de cooperación internacional para el desarrollo.
14	2017	Prioridades y metas nacionales de desarrollo. Punto Resolutivo 08-2017. CONADUR.	Define las 10 prioridades nacionales de desarrollo y las 16 metas estratégicas de dichas prioridades, en el marco del PND 2032.
15	2019	Reglamento Orgánico Interno. Acuerdo Gubernativo No. 20-2019.	Define la estructura orgánica y los procesos técnico y administrativos para la producción institucional, conforme los macro procesos y procesos identificados y conceptualizados por la reestructura institucional. Deroga el Reglamento Orgánico Interno del Acuerdo Gubernativo número 271-2010

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Vinculación a políticas públicas

Dentro de las políticas públicas vigentes, a continuación se presentan aquellas en las que SEGEPLAN contribuye directamente:

- **Política Nacional de Desarrollo, Política Nacional de Desarrollo Rural Integral y Política de Desarrollo Social y Población**

SEGEPLAN, a través de las áreas sustantivas genera información estratégica, metodologías y sistemas para el seguimiento y evaluación de la acción pública para el desarrollo y la pone a disposición de las entidades e instituciones públicas, el Sistema de Consejos de Desarrollo y otros actores de la sociedad, a través de asesorías técnicas en procesos de políticas públicas, planificación y programación, con orientación a resultados, en el marco de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

- **Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo**

SEGEPLAN forma parte importante en su implementación, integrando la Mesa Técnica para el Proceso de Descentralización del Organismo Ejecutivo -Metprodes-, para la mejora de la administración pública.

- **Política Pública Respecto de la Prevención a las Infecciones de Transmisión Sexual ITS, y a la respuesta a la epidemia del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida SIDA.**

SEGEPLAN da apoyo técnico e impulsa de manera integral desde el nivel local, institucional y nacional, la implementación de estas políticas. Realiza el seguimiento anual sobre los avances, ejecución presupuestaria y cumplimiento de la política respecto a ITS, VIH y SIDA, basado en los reportes de avance del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Nacional de ITS, VIH y SIDA.

- **Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres 2008-2023**
- **Política Nacional de Reparación a las Comunidades Afectadas por la Hidroeléctrica Chixoy cuyos derechos humanos fueron vulnerados**

Con respecto a esta Política se requiere un alto nivel de coordinación de carácter multisectorial, interinstitucional, de articulación entre los diferentes niveles de gobierno y desde las unidades ejecutoras, hacia las comunidades. Para ello, es necesario que las acciones gubernamentales se desarrollen promoviendo la participación de las comunidades en la concepción, diseño e implementación de los proyectos. SEGEPLAN se encarga de que el proceso de formulación institucional esté articulado con las prioridades y compromisos de las entidades ejecutoras del gobierno (Ministerios sectoriales y otros), municipales, departamentales y siguiendo las directrices

de las Prioridades Nacionales del Desarrollo, es decir que da seguimiento a la alineación de los procesos de planificación y programación a la política estableciendo lineamientos específicos para la planificación sectorial/institucional que apunten a la focalización de intervenciones en las comunidades afectadas.

- **Política de Cooperación Internacional No Reembolsable**

SEGEPLAN, a través de la Subsecretaría de Cooperación y Alianzas para el Desarrollo, busca que las acciones negociadas con los diferentes socios bilaterales y multilaterales estén integradas a las metas establecidas en la PGG y a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

1.4 Vinculación institucional: Marco político-programático del desarrollo del país

El marco político-programático de la planificación del desarrollo en Guatemala está compuesto por un conjunto de instrumentos que orientan la acción del Estado para lograr el bienestar de la sociedad. En orden de jerarquía, se trata de los siguientes:

- **Constitución Política de la República:**

Siendo la norma superior que rige la vida social e institucional del país, la Constitución Política establece los fines que persigue el Estado y la manera de alcanzarlos con una determinada organización institucional. En este marco, el Artículo 1 establece que “su fin supremo es el bienestar común” y el Artículo 2 dice que el Estado tiene el deber de “garantizar” a la población “la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”. El Artículo 119 también indica que es obligación del Estado promover el desarrollo económico”, lo que incluye la “elevación del nivel de vida de todos los habitantes” (inciso “d”).

Así mismo, el Artículo 140 indica que el Estado está organizado “para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades”, mediante una forma de gobierno “republicano, democrático y representativo”. El artículo 257 indica que anualmente se incluirá en el Presupuesto General de Ingresos ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país que será destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

- **Código Municipal:**

Artículo 3, que se refiere a la autonomía municipal y la coordinación con las entidades del Estado; el artículo 95 que se refiere a la función de planificación como mandato del Concejo Municipal y los artículos 142, 143 y 144 referidos a los planes de ordenamiento territorial y desarrollo integral; y el

artículo 96 que se refiere a aspectos de coordinación con la Cooperación Internacional, en particular con el tema de mujeres.

- **Plan Nacional de Desarrollo -PND-:**

Inspirado en la unidad de medida del calendario maya conocida como K'atun (equivalente a 20 años -tunes- de 360 días), el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032 (PND), es el primer ejercicio institucional de planificación estratégica de largo plazo y con visión de Estado en Guatemala.

Está concebido como el instrumento estratégico para orientar la planificación del Estado hacia el logro de los resultados del desarrollo del país. Aprobado por el CONADUR, en agosto de 2014 (Punto Resolutivo 03-2014), se propone alcanzar el desarrollo del país, mediante el ordenamiento de los factores más críticos y las prioridades nacionales en cinco ejes. Estos son:

Figura 1: Ejes Estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

- **Política y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032**

SEGEPLAN tiene un papel en todas las metas establecidas en los diferentes pilares de este plan, sin embargo, su participación es directa en las siguientes:

Guatemala Urbana y Rural

Prioridad: Desarrollo territorial local

- Meta: para el año 2032, Guatemala posee un nuevo modelo de regionalización que apoya la gestión departamental y municipal.
 - Resultado: se propicia un nuevo modelo de gestión territorial y de inversiones públicas y privadas a partir de una mejor distribución y organización territorial del país, desde la perspectiva política, cultural, socioeconómica y ambiental.
- Meta: en el año 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.
 - Resultado: la población urbana y rural de los municipios ha mejorado sus condiciones de vida.

Prioridad: Desarrollo territorial resiliente y sostenible

- Meta: en el año 2032, el 100% de las instituciones públicas y los gobiernos locales aplican criterios de territorios, ciudades y municipios resilientes.
 - Resultado: el país, los municipios y las ciudades tienen la capacidad de soportar, responder y recuperarse ante el impacto de un evento natural adverso.

Para estas metas, SEGEPLAN orienta las políticas de desarrollo, acompaña a los municipios para fortalecer su rol en los procesos de planificación, ordenamiento y desarrollo del territorio. En este pilar SEGEPLAN toma acción a partir del acompañamiento y asesoría que brinda para diseñar y promover los instrumentos y mecanismos para la articulación efectiva de los procesos de planificación a nivel sectorial y territorial.

Bienestar para la gente

Prioridad: Institucionalizar e internalizar el derecho a la protección social

- Meta: institucionalizar y consolidar la protección social como política pública para garantizar la tutela, el ejercicio de derechos y el estado de bienestar de la población, aumentando el Índice de Desarrollo Humano (IDH) a 0.700 en el año 2032.
 - Resultado: grupos vulnerabilizados, adultos mayores, mujeres, jóvenes que están fuera del sistema educativo y en condición de desempleo, población que convive

con VIH, y con población con discapacidad acceden a servicios de educación, salud y/o empleo gracias a las acciones de asistencia social que se implementan.

SEGEPLAN es la encargada de brindar asesoría técnica y metodológica a los procesos desarrollados en cada etapa que conforma el ciclo de las políticas públicas. En este pilar SEGEPLAN interviene a través de la asesoría especializada para alinear la formulación a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Riqueza para todas y todos

Prioridad: Promover mecanismos que permitan asegurar una mejor gobernanza internacional

- Meta: se ha iniciado en la mejora de la coordinación de la cooperación internacional destinada a encarar desafíos de alcance mundial.
 - Resultado: se ha asegurado un desarrollo más equilibrado de la globalización que incide en el desarrollo del país, protegiendo el derecho de todas y todos los guatemaltecos a disfrutar de una vida decente y de calidad.

Por mencionar algunas acciones, SEGEPLAN trabaja para que las Prioridades Nacionales de Desarrollo estén integradas a los esfuerzos realizados por la cooperación internacional para el desarrollo. Además, es la encargada de implementar y dar seguimiento a la Política de Cooperación para el Desarrollo y su estrategia en el marco de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo

Prioridad: Fortalecimiento de las capacidades del Estado para responder a los desafíos del desarrollo

- Meta: en 2032, la estructura y funciones de las instituciones públicas han sido reformadas para responder de manera competente, especializada, ordenada y moderna a los desafíos del desarrollo.
 - Resultado: en 2020, el Organismo Ejecutivo cuenta con una serie de instrumentos de política pública que impulsan las prioridades del desarrollo nacional.
- Meta: en 2032, los gobiernos locales del país cuentan con procesos administrativos, financieros, técnicos y políticos fortalecidos, lo cual sienta las bases para el planteamiento de una nueva regionalización político-administrativa.
 - Resultado: hacia el año 2020, los gobiernos locales están articulados técnica y financieramente con las políticas públicas y los procesos de las instituciones del gobierno central orientados a impulsar el desarrollo local.

- Resultado: en 2032, se ha concluido la primera fase de un proceso de descentralización de la toma de decisiones en materia de planificación y asignación de recursos financieros para el fortalecimiento de los gobiernos y la ciudadanía local.
- Meta: en 2032, los mecanismos de gestión pública se encuentran fortalecidos y se desarrollan en el marco de la eficiencia y eficacia.
 - Resultado: en el año 2032, se han consolidado los mecanismos de gestión pública pertinentes para asegurar una alta eficiencia, eficacia y calidad del gasto público.
 - Resultado: en 2032, la gestión pública cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de políticas públicas consolidado que permite orientar la toma de decisiones sobre desarrollo, conocer los avances en los resultados, reorientar la planificación y mejorar la rendición de cuentas.
 - Resultado: hacia 2020, se ha consolidado el Sistema Nacional de Planificación, incorporando estándares, metodologías y lineamientos estratégicos para el acompañamiento técnico en todos los niveles.

Con relación a estas metas y resultados, SEGEPLAN trabaja en la consolidación del SNP, articulando los ciclos de políticas públicas, planificación, programación, inversión, cooperación, presupuesto y seguimiento para alcanzar las metas nacionales de desarrollo.

- **Agenda Internacional de Desarrollo**

Guatemala adoptó oficialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2015. Esta Agenda está enfocada en las personas, el planeta y la prosperidad y tiene como propósito combatir la pobreza, la desigualdad y el cambio climático durante los próximos 15 años, haciendo énfasis en las necesidades de la población más vulnerable de tal manera que “nadie se quede atrás”. (SEGEPLAN, 2019)

Las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fija sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país. Dado que el país ya contaba con un Plan Nacional de Desarrollo se formuló la Estrategia de articulación de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el sistema de seguimiento y evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032, en donde se priorizaron se definieron los objetivos, metas e indicadores con los que el país se compromete en el marco de la Agenda 2030, de este proceso se derivan las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Debido a que estos objetivos ya están integrados en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y en la PGG, no se entra en detalles sobre cómo SEGEPLAN se vincula directamente a ellos. De los 17 ODS, en el objetivo 1, relacionado con la terminación de la pobreza; objetivo 2, el cual hace referencia a la seguridad alimentaria y agricultura sostenible; objetivo 4, que establece la educación inclusiva,

equitativa y de calidad; objetivo 6, disponibilidad y gestión del agua; objetivo 7, garantizar el acceso a la energía; y objetivo 17, el cual se refiere a la alianza mundial para el desarrollo sostenible, SEGEPLAN tiene un papel importante porque se destaca la gestión para la obtención de recursos, inversiones y colaboración procedente de la cooperación internacional. Para esto se establecen las siguientes acciones que integran la intervención definida como el Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo:

- Participación de SEGEPLAN en los espacios internacionales en materia de Cooperación para el Desarrollo.
- Implementación del mecanismo de diálogo entre los actores del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo -SNCD-.
- Facilitación de condiciones para la generación de Alianzas para el Desarrollo entre los actores del Sistema de Cooperación para el Desarrollo.
- Asesoramiento técnico a las instituciones públicas, sobre los procesos del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo SNCD.
- Fortalecimiento de capacidades de los actores del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo -SNCD- en el uso del Sistema de Gestión, Ejecución y Administración de la Cooperación Internacional.
- Implementación de procesos de negociación de la cooperación para el desarrollo desde la identificación de esta.

Lo mencionado facilita la obtención de recursos procedentes de la cooperación para el desarrollo por parte de las instituciones del Estado, los cuales contribuyen al logro de los objetivos institucionales y al mismo tiempo a las metas de los ODS indicadas.

- **Política General de Gobierno -PGG-**

Como parte de la coherencia que debe primar en el marco político-programático de desarrollo del país, Guatemala dispone del instrumento de planificación de mediano plazo denominado Política General de Gobierno -PGG-, es un instrumento que operativiza el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (PLANID) y que establece las prioridades y directrices que orientan la Administración Pública durante un período cuatrianual de gobierno, manteniendo como referencia el marco del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032. Con el apoyo de SEGEPLAN, el Gobierno elaboró la Política General de Gobierno correspondiente al período 2020-2024, la cual propone cinco pilares estratégicos sensibles al entorno social, político, económico y ambiental. A continuación, se describe cómo el quehacer de SEGEPLAN se vincula a estos pilares:

Pilar 2: Desarrollo Social

Objetivo estratégico:

Propiciar la reducción de la brecha económica por medio de programas que promuevan la igualdad de oportunidades y la dotación de las capacidades y conocimientos a la población, para que pueda acceder a mejores opciones de ingresos y a una mejor calidad de vida.

- **Objetivo sectorial:** impulsar la coordinación gubernamental y municipal de las instituciones responsables de la ejecución de las políticas de desarrollo social, con el propósito de lograr la complementariedad y generar sinergias para focalizar y priorizar los recursos disponibles.
 - *Acciones estratégicas:*
 - Fortalecimiento del Consejo de Desarrollo Social como mecanismo de coordinación, con miras a que las instituciones responsables ejecuten los programas de manera eficiente.
 - *Metas estratégicas:* Para el año 2023 se redujo la pobreza extrema en 5 puntos porcentuales.

SEGEPLAN, a través de la Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo brinda asesorías especializadas a las instituciones públicas en temas de ordenamiento territorial y además da apoyo administrativo y técnico a los consejos de desarrollo. De esta forma toma participación en las acciones estratégicas que aportan a alcanzar los objetivos de este pilar.

Pilar 4: Estado responsable, transparente y efectivo.

Objetivo estratégico:

En el plazo de cuatro años, Guatemala debe experimentar una transformación en los mecanismos de respuesta estatales para las necesidades de la población y lograr una mejora sustancial en los indicadores de la gestión pública.

- **Objetivo sectorial:** Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, la transparencia, el control y la rendición de cuentas.
 - *Acciones estratégicas:*
 - Reorientar la asignación de los recursos presupuestarios a efectos de mejorar la calidad del gasto de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo.
 - Revisar las políticas públicas vigentes y actualizarlas, de conformidad con la visión de desarrollo planteada en el PND K'atun 2032.
- **Objetivo sectorial:** Impulsar el Sistema Nacional de Planificación.
 - *Acciones estratégicas:*
 - Crear el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

- Revisar y actualizar el marco legal en materia de planificación.
 - Actualizar los planes de desarrollo en los distintos niveles territoriales: municipal, departamental, regional y nacional, con base en el enfoque de ordenamiento territorial. Cada uno de los municipios deberá implementar su respectivo plan de desarrollo municipal y ordenamiento territorial (PDM-OT).
 - Hacer más eficiente el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), de tal manera que se aseguren condiciones de competitividad y acceso a los servicios básicos, y además se simplifique la movilidad de las personas.
 - Crear la Agencia Guatemalteca de Cooperación Internacional, definiendo una política y una estrategia en la materia conforme a las necesidades nacionales, con soporte informático actualizado. De esta manera deberá facilitarse la auditoría social y la transparencia.
 - Alinear la cooperación internacional al marco del PND.
 - *Metas estratégicas:* Para el año 2023 se ha implementado el Sistema Nacional de Planificación (SNP).
- **Objetivo sectorial:** Fomentar el desarrollo social, cultural, económico y territorial en un entorno amigable con el medio ambiente, de tal manera que se garantice la sostenibilidad a largo plazo.
 - *Acciones estratégicas:*
 - Fortalecer el ordenamiento territorial para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la producción agropecuaria, la adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos.
 - *Metas estratégicas:* Para el año 2023 la totalidad de municipios implementa su plan de ordenamiento territorial.

SEGEPLAN coordina el proceso de planificación y programación sectorial, pública y territorial con base a la Gestión por Resultados, gestión de políticas públicas, programas de cooperación y proyectos de inversión que permitan el cumplimiento de la visión estratégica del desarrollo y también lidera el Sistema Nacional de Planificación. Para el cumplimiento de estas metas estratégicas vinculadas a SEGEPLAN, se plantean las intervenciones clave siguientes:

- Investigaciones para el Desarrollo.
- Coordinación del Sistema Nacional de Planificación.
- Conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.
- Fortalecimiento de Capacidades del Sistema Nacional de Planificación.
- Financiamiento para el Desarrollo.
- Seguimiento y Evaluación.
- Mejora de Competencias Técnicas Internas para la Implementación del Sistema Nacional de Planificación -SNP-Gestión Central Sectorial.

- Marco Programático de País.
- Gestión Territorial del Sistema Nacional de Planificación.
- Plan de Inversión de País.
- Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo.
- Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Normativa y metodologías.
- Formulación de Anteproyecto de Presupuesto.

- **Prioridades Nacionales De Desarrollo**

Las Prioridades Nacionales de Desarrollo son producto de un proceso de integración, basado en análisis técnico, de las Metas de los ODS priorizadas por Guatemala y las metas del Plan K'atun 2032. SEGEPLAN participa activamente en la prioridad relacionada con el Ordenamiento Territorial, a través de las Metas Estratégicas de Desarrollo siguientes:

- El 100% de los municipios cuenta con planes de ordenamiento territorial integral que se implementan satisfactoriamente; y
- En 2032, los gobiernos municipales alcanzan una mayor capacidad de gestión para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Además, tiene vinculación directa en el Resultado Estratégico de Desarrollo que indica que “Para el 2024, se ha incrementado en 36 puntos porcentuales los gobiernos locales que mejoran la gestión municipal en función de sus competencias (De 14% en categorías media a alta en 2016 a 50% en 2024, según el Ranking de la gestión municipal)”. SEGEPLAN tiene un resultado institucional en el Plan Estratégico que apoya directamente ya que indica que “Al 2023, la producción y las intervenciones de las instituciones públicas en el ámbito territorial, que se derivan de los procesos de planificación y programación, han contribuido a un avance del 35% de las metas establecidas en la PGG”.

Específicamente, SEGEPLAN a través de sus áreas sustantivas, toman las siguientes acciones relacionadas con la intervención de la gestión territorial del Sistema Nacional de Planificación:

- Preparación de equipos que brindarán asesoría técnica a las municipalidades para la actualización y gestión de los PDM-OT.
- Establecimiento de lineamientos y mecanismos de actualización del Modelo de Gestión Territorial y Sistema Nacional Urbano.
- Participación en reuniones de coordinación con la Mesa de la Política de Fortalecimiento de las Municipalidades.
- Acompañamiento y asesoramiento técnico a las municipalidades del país para medir/dar seguimiento al desempeño en la gestión municipal.
- Asesoría técnica integrada para la formulación/actualización de la Planificación Estratégica de las municipalidades y los Consejos Departamentales de Desarrollo.

1.5 Sistema Nacional de Planificación -SNP-

Desde la perspectiva de la teoría general de sistemas, un sistema se conceptualiza como un conjunto de elementos que interrelacionados de manera coherente entre sí producen algo: un resultado, un significado, un propósito, un producto o un bien social (Meadows, D., 2008). De acuerdo con esto, el origen del “Sistema” está asociado a la intención de dotar de mayor rigor metodológico e integralidad a los procesos de planificación del desarrollo gestionados por la Administración Pública (ILPES, 2018). De ahí que, por lo general, se habla de articular como un sistema varios elementos que hasta entonces parecían cabos sueltos: normas y procedimientos políticos, técnicos y administrativos; niveles político-territoriales (local, departamental, regional y nacional); políticas, planes, proyectos y presupuesto; ciclos anuales y multianuales, cooperación nacional e internacional, y la evaluación como elemento transversal del sistema y sus procesos.

La premisa detrás de la concepción de los SNP, es que el incremento del rigor metodológico y la integralidad de sus elementos producirán mayor racionalidad en la planificación, programación y uso de los recursos públicos para el logro de resultados de desarrollo.

En Guatemala, el concepto de SNP ha ido evolucionando desde la idea de articular y darle homogeneidad a la planificación en el país después de la formulación de las estrategias de reducción de pobreza, dada la dispersión y multiplicidad metodológica que prevalecía desde los años 80. Con esa experiencia se partió desde la década de los años 2000, un sistema de gestión territorial, que inició en el contexto de los procesos de planificación territorial que SEGEPLAN impulsaba, como el Sistema Nacional de Planificación Estratégica Territorial, que fue el generador de los procesos de planificación municipal y departamental; el siguiente paso en la evolución del Sistema fue la incorporación de enfoques y consolidación de plataformas como el SNIP, así como la incorporación de enfoques como el de riesgo y resiliencia y gestión por resultados; posteriormente se establecieron plataformas como el repositorio de Políticas Públicas, el SIPLAN y el SIGEACI.

Con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo y la formulación de la estrategia para su implementación se consolidó la idea de articular en el marco del análisis de macroprocesos y procesos que delineaba el Plan Nacional para SEGEPLAN, así como la integración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, hasta llegar a establecer las prioridades nacionales de desarrollo y con ello la articulación de los principales instrumentos de planificación y gestión institucional para el desarrollo, desde los de mayor rango estratégico, como el PND y la PGG, hasta los más operativos como los PEI, POM, los POA y los proyectos de las instituciones sectoriales y los gobiernos municipales.

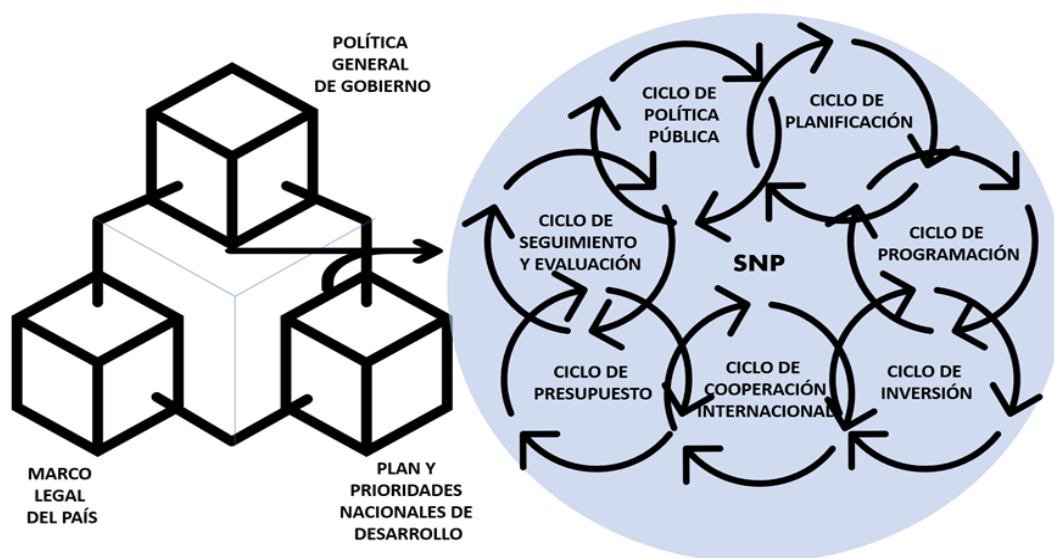
Aunque se menciona desde la década de los años 2000, como se indicó con anterioridad, el SNP debe fortalecerse desde el nivel institucional para gestionar de manera eficaz y eficiente la planificación del desarrollo en Guatemala. La aproximación conceptual existente siempre hace referencia a la noción de procesos y ciclos “articulados”. Así, por ejemplo, la Guía general de

planificación del desarrollo en Guatemala lo definió así: “conjunto de procesos y ciclos articulados en el Marco del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo. Contiene al menos tres macroprocesos: 1) gestión de las políticas públicas; 2) la planificación y programación y; 3) el seguimiento y la evaluación...” (SEGEPLAN, 2016).

Es importante señalar que, con la revisión y propuesta de reestructuración de SEGEPLAN y las nuevas formas de orientar la gestión de las instituciones públicas hacia el desarrollo, se replantearon los macroprocesos, quedando de la siguiente forma 1) Análisis Estratégico del Desarrollo; 2) Planificación para el desarrollo; y 3) Programación para el desarrollo, los cuales integran los ciclos y procesos, tanto internos como externos de SEGEPLAN.

Tal como se muestra en la siguiente gráfica, en la que se establecen además de los períodos e instrumentos de referencia, los actores, marco normativo y los procesos vinculados a la Planificación, Programación, Financiamiento, y Seguimiento y Evaluación.

Figura 2: Visualización del Sistema Nacional de Planificación

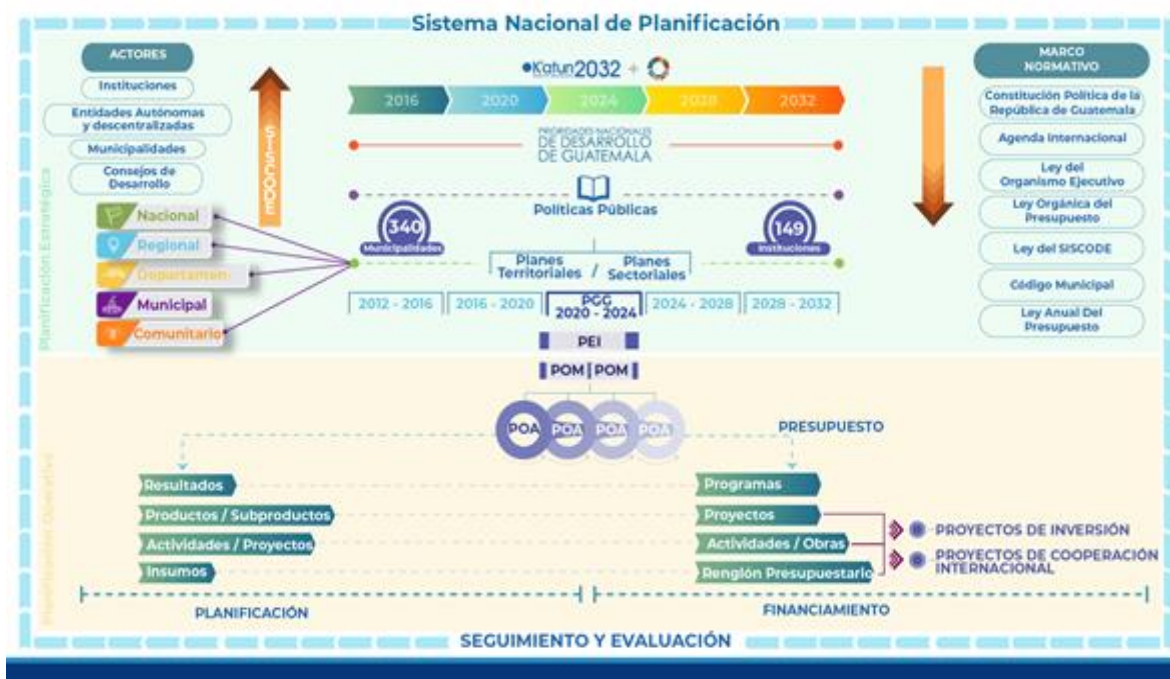


Fuente: Elaboración propia

En tal sentido, y tomando en cuenta los anteriores antecedentes, cabe considerar que, el Sistema Nacional de Planificación es un Sistema, que si bien es cierto surge desde SEGEPLAN, su estructura, funciones y naturaleza, integra a la totalidad de instituciones del Estado y a los actores sociales y privados, así como a las instancias de participación. Con ese marco el SNP se puede definir de la manera siguiente:

Conjunto de procesos institucionales articulador de los ciclos de políticas públicas, de planificación en cada uno de sus ámbitos y niveles, de programación multianual y anual, de inversión para el desarrollo, de la cooperación nacional e internacional, del presupuesto y del seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, para alcanzar las metas nacionales de desarrollo, con base en el marco político – jurídico y metodológico propuesto desde SEGEPLAN, como ente rector de la planificación del país.

Figura 3: Infografía del Sistema Nacional de Planificación



Fuente: SEGEPLAN.

1.6 Proceso de reestructura institucional

Durante el período 2017-2019, SEGEPLAN realizó una reestructuración de su diseño organizativo y funcional con el propósito de incrementar la eficiencia de los procesos de producción institucional para el logro de los resultados mandados por su marco político-normativo. Para llevar a cabo este esfuerzo, se emplearon dos fuentes de sustentación teórica-metodológica, a saber:

- **Teoría de red social:**

Desarrollada por Clyde Michel (1969), a finales de los años 60 del Siglo XX, esta teoría fue empleada para distinguir las principales conexiones críticas de los procesos de producción de una organización, los que fueron interpretados por el autor como una red de trabajo. En particular, resultaron útiles para la reestructura institucional de SEGEPLAN, los conceptos de nodos” y “eslabones”.

- **Gestión de proyectos:**

El Project Management Institute -PMI- es una organización internacional sin fines de lucro dedicada al estudio y la promoción de métodos de dirección de proyectos destinados a la producción y entrega de productos o servicios a los usuarios finales. Con base en su Guía PMBOK, el método se fundamenta en la premisa de que un proyecto consigue un adecuado nivel de eficiencia y eficacia en la producción y entrega de los bienes y servicios, cuando: a) Ha distinguido los procesos necesarios para producir y entregar los bienes y servicios; b) El Director gestiona los procesos de producción, mediante la aplicación de nueve áreas de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas de gerencia: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Gestión de Interesado. El método conceptualiza el “proceso de producción” como “el conjunto de actividades interrelacionadas que se deben ejecutar para obtener el producto o prestar el servicio” (OBSBusiness School, s.f.).

La aplicación de la teoría de redes sociales y el método de PMI permitió a SEGEPLAN identificar, analizar y organizar de manera coherente las “numerosas actividades relacionadas entre sí (procesos) que se desarrollan en la institución, que utilizan recursos y que se gestionan para generar resultados” (OBSBusiness School, s.f.). De esta manera, se ha logrado visualizar acciones que realiza en la práctica, que aún y cuando no aparecen normadas o reconocidas como parte de sus funciones, son cumplidas por las distintas unidades de la institución. Además, de obtener una visión integral del quehacer institucional, la aplicación del método evitó la dispersión de actividades y potenciado las sinergias, la corresponsabilidad y colaboración entre las distintas unidades de trabajo.

El análisis realizado ha dado lugar al rediseño y la reestructura de los procesos de producción institucional. Para ello, se han conceptualizado dichos procesos como “el conjunto de acciones relacionadas y ordenadas entre sí, vinculadas con el mandato y las funciones institucionales para alcanzar objetivos y resultados” (SEGEPLAN, 2018). La nueva estructura de organización de la producción institucional descrita en el Informe de la Reestructura de SEGEPLAN “Cambiamos para cambiar Guatemala”, ha sido desagregada en tres categorías de procesos o unidades de producción, según la complejidad de las interrelaciones y el alcance estratégico de las operaciones que conciernen (SEGEPLAN, 2019).

- **Macroprocesos:**

Conjunto de procesos estratégicos de producción asociados a la misión o el mandato de SEGEPLAN de coordinar, acompañar y asesorar la labor de planificación del desarrollo realizada por las instituciones públicas vinculadas al SNP, considerando las prioridades de los instrumentos políticos-programáticos del Estado: PND y PGG. Es decir, son procesos de producción necesarios para el logro de los resultados institucionales. Se han identificado 4 macroprocesos, tres estratégicos: i) Análisis estratégico del desarrollo; ii) Planificación para el desarrollo; y iii) Programación para el desarrollo; y un macroproceso interno: Fortalecimiento institucional.

- **Proceso de apoyo institucional:**

Conjunto de acciones gerenciales, técnicas y operativas internas que ofrecen soporte organizacional, administrativo y financiero y de tecnologías de información y comunicación a los Macroprocesos para la producción y entrega de sus respectivos productos destinados al logro de los resultados institucionales.

- **Paquetes de trabajo:**

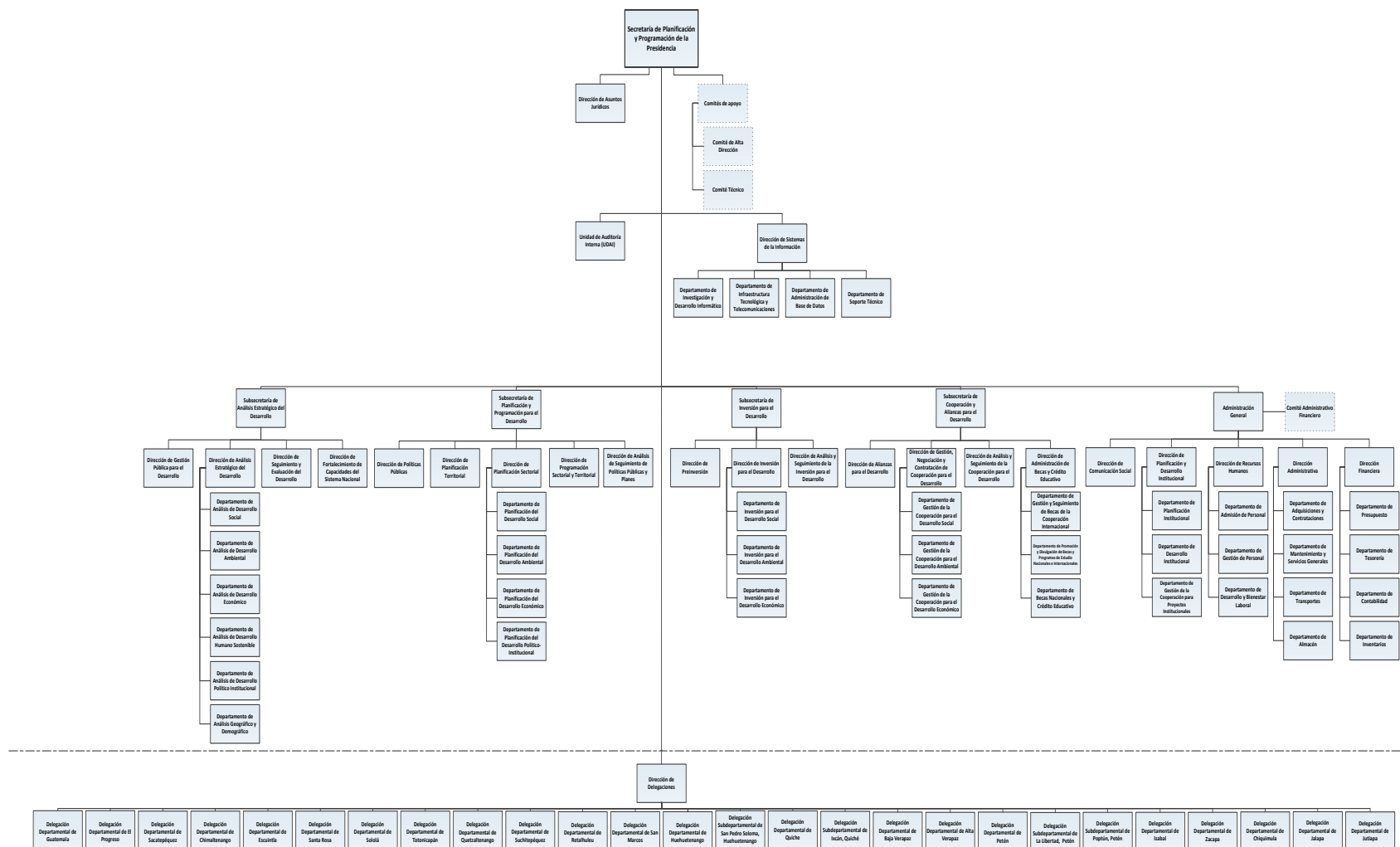
Unidad mínima de producción constituida por actividades y tareas estandarizadas que hacen posible la producción de los bienes y servicios (productos) para el logro de los resultados de la institución. Se han distinguido y estructurado 84 Paquetes de trabajo.

El rediseño y la nueva estructura de la producción institucional de SEGEPLAN quedaron normadas, con carácter vinculante, en el Reglamento Orgánico Interno -ROI-, cuya actualización fue aprobada en diciembre de 2018, mediante el Acuerdo Gubernativo 20-2019, de fecha 31 de enero de 2019. El proceso seguido para esta reestructura institucional, fue documentado en el informe denominado “Reestructura de SEGEPLAN, Cambiamos para cambiar Guatemala”.

2. Análisis del Marco Institucional

Para dar cumplimiento a las responsabilidades y competencias definidas en el marco de referencia descrito anteriormente, SEGEPLAN, cuenta con una estructura integrada de manera general por seis grandes áreas de trabajo; la Secretaría, cuatro Subsecretarías y una Administración General, las cuales están conformadas por Direcciones, departamentos y Unidades de trabajo, mismas que tienen definidas las funciones, responsabilidades, niveles de coordinación y jerarquía, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados institucionales.

2.1 Estructura Organizativa



Fuente: Departamento de Desarrollo Institucional, Dirección de Planificación y Desarrollo institucional, abril de 2020.

2.2 Funciones Institucionales

a) Constitución Política de la República de Guatemala

La Carta Magna establece en el artículo 202, la facultad del Presidente de la República de contar con los secretarios que sean necesarios, para el cumplimiento de las atribuciones que legalmente le corresponda, de lo cual surge la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, como órgano del ejecutivo a cargo de la planificación del Estado.

b) Ley del Organismo Ejecutivo

La Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 en el artículo 14 define que son funciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, las siguientes y se vinculan con los macroprocesos mencionados anteriormente de la siguiente forma:

Tabla 2: Funciones de SEGEPLAN

Función	Macroprocesos			
	A. Estratégico del Desarrollo	Planifica	Progra.	Forta. Instit.
a) Coadyuvar a la formulación de la Política General del Gobierno y evaluar su ejecución.	•	•		
b) Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la Preinversión.			•	
c) Integrar y armonizar los anteproyectos de planes sectoriales recibidos de los ministerios y otras entidades estatales con los anteproyectos remitidos por los consejos de desarrollo regional y departamental.		•	•	
d) Elaborar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas los procedimientos más adecuados para lograr la coordinación y la armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.		•	•	
e) Preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la política general del Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado, el anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual.	•		•	
f) Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al Presidente de la República, individualmente o en Consejo de Ministros, sobre los resultados alcanzados, debiendo proponer las rectificaciones que estime necesarias.	•		•	

Función	Macroprocesos			
	A. Estratégico del Desarrollo	Planifica	Progra.	Forta. Instit.
g) Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente de la República y en consulta con los Ministerios de Estado, las entidades estatales correspondientes y otros Organismos del sector público, las políticas y programas de cooperación internacional, así como priorizar, gestionar, negociar, administrar y contratar, por delegación de la autoridad competente, la cooperación financiera no reembolsable proveniente de organismos internacionales y gobiernos extranjeros que le sea otorgada para la realización de proyectos de interés común y coordinar su ejecución.	●	●	●	
h) Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y público y territorial.		●	●	
i) Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente, la política de preinversión, y promover la creación de los mecanismos financieros que funcionen descentralizadamente para el efecto.			●	
j) Crear y administrar el banco de becas que ofrece la comunidad internacional.			●	
k) Llevar a efecto las tareas que le sean confiadas por el Presidente y Vicepresidente de la República.	●			
l) Elaborar y proponer al Presidente de la República, para su aprobación, el proyecto de reglamento orgánico interno de la Secretaría a su cargo, en el que se han de establecer la estructura, organización y responsabilidades de sus dependencias, conforme a esta ley.				●
m) Realizar las funciones y atribuciones que la Constitución Política atribuye al Órgano de Planificación del Estado y las que al mismo o a la Secretaría General de Consejo Nacional de Planificación Económica atribuyan otras leyes.	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia.

c) Ley Orgánica del Presupuesto y sus Reformas

El Decreto Número 101-97, del Congreso de la República de Guatemala, de conformidad con lo establecido en los artículos 1, b) y c); 8, 9, b), d), f); 14, 15, 17 Bis, 20, 21, 30, 34, 35, 39, 42, 45 Bis, 47, 53, 53 Bis, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 73; establece que el órgano rector del sistema presupuestario estatal es el Ministerio de Finanzas Públicas, sin embargo éste debe trabajar en coordinación estrecha con SEGEPLAN, pues ambas instancias contribuyen en la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado de conformidad con sus competencias.

SEGEPLAN coordinando el proceso de planificación de conformidad con las prioridades de desarrollo del país y el Ministerio de Finanzas asignando los recursos a los programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo. Adicionalmente, le corresponde a SEGEPLAN evaluar anualmente el cumplimiento de la Política General de Gobierno y cuatrimestralmente, el cumplimiento de metas y la calidad del gasto público; además de emitir opinión acerca de las operaciones de crédito público contratadas por el país.

d) Ley de Consejos Desarrollo Urbano y Rural

Decreto Número 11-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Artículos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 24, 25, 27, 29, 30, 31; en esta Ley el tema relevante a nivel presupuestario se encuentra vinculado al propósito de descentralizar económico-administrativamente y propiciar el desarrollo integral del país mediante una amplia participación de los pueblos y sectores de la población. En cuanto a SEGEPLAN, es el marco legal que regula su naturaleza como ente de apoyo técnico dentro del Sistema de Consejos de Desarrollo, para la elaboración de políticas, planes y programas presupuestarios.

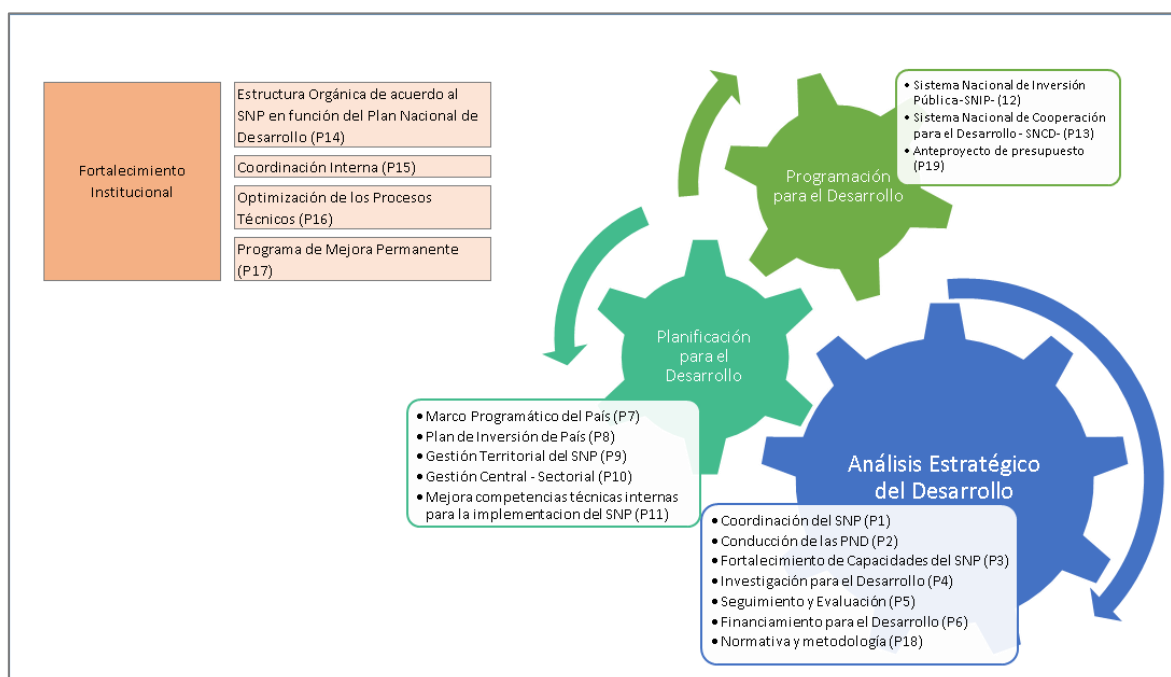
2.3 Macroprocesos y Procesos Institucionales

Con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo, SEGEPLAN realizó, como punto de partida para la estrategia de su implementación, la identificación de los procesos externos e internos que le permitieran asumir, con un enfoque sistémico, los retos de su implementación, seguimiento y evaluación.

Para ello se identificaron macroprocesos, procesos y subprocesos, que se vieron replanteados con la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, la posterior integración al Plan Nacional de Desarrollo de los compromisos nacionales asumidos en la Agenda Internacional 2030 y el análisis realizado para la reestructura de SEGEPLAN, dando como resultado macroprocesos enfocados a responder a los desafíos que representa poner en operación el Sistema Nacional de Planificación.

Durante este proceso se actualizaron los nombres de los macroprocesos, con base al análisis de eslabones y nodos utilizados en la reestructura de SEGEPLAN, y también se oficializaron algunos de los conceptos concluidos en el documento “Procesos institucionales SEGEPLAN”. La relación entre los procesos y macroprocesos puede observarse en la Figura 4.

Figura 4: Macroprocesos de SEGEPLAN



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Macroprocesos

A continuación, se presentan los macroprocesos institucionales, que son el conjunto de procesos institucionales que por mandato y estrategia le compete a SEGEPLAN en su función de coordinar, acompañar y asesorar a la institucionalidad pública; y a lo interno le permite ordenar la gestión institucional, para contribuir con el desarrollo del país en el marco de la Política General de Gobierno y Plan Nacional de Desarrollo.

1. Macroproceso de Análisis Estratégico del Desarrollo

El anteriormente llamado “Macroproceso de gestión de políticas públicas”, agrupa al proceso misional denominado “Análisis estratégico del desarrollo” por lo que se decidió cambiarle a un nombre que respondiera a su esencia. Este macroproceso busca realizar análisis situacional y de coyuntura del país, para que las políticas públicas y la planificación consideren una visión prospectiva del desarrollo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 7)

Este proceso recopila, procesa, valida e interpreta datos e información cualitativa y cuantitativa, generada por fuentes oficiales y las provenientes de instituciones, entes académicos y otras fuentes nacionales e internacionales; considera en el análisis las condiciones internas y externas que inciden en el desarrollo para orientar las políticas públicas y la planificación para el desarrollo. (SEGEPLAN, 2015, pág. 7)

Con relación al proceso de Seguimiento y Evaluación de las prioridades de desarrollo, (anteriormente macroproceso) en este se analiza e interpreta información relacionada con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas públicas y evalúa el avance y el alcance de las metas y resultados, así como las causas que inciden en la ejecución de estos instrumentos para reorientar las acciones que permitan el logro de dichos resultados.

2. Macroproceso de Planificación para el Desarrollo

La gestión de la planificación para el desarrollo es el proceso técnico, sistémico e iterativo que articula la estrategia nacional de desarrollo con las políticas públicas y planes, en el marco de la institucionalidad pública, con las necesidades de la población y las potencialidades del país, y orienta para plazos definidos para la asignación de recursos, con el fin de alcanzar los objetivos consensuados con la sociedad y, los actores técnicos y políticos involucrados.

El objetivo es dictar orientaciones sobre el marco normativo y metodológico, para que el Sector Público genere una planificación estratégica y operativa que responda al Plan Nacional de Desarrollo, mediante las políticas públicas y, planes de desarrollo territorial y sectorial. Es también, el medio para armonizar la percepción, las necesidades y planteamientos que se realizan en los procesos participativos, necesarios para alcanzar los objetivos del desarrollo, que eleven la calidad de vida de las personas, disminuyan las desigualdades sociales y las asimetrías territoriales.

Por otra parte, la Planificación para el Desarrollo interrelaciona la institucionalidad pública en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo con otros actores políticos, sociales, privados y de cooperación internacional para la gestión de las políticas públicas, procesos de planificación sectorial, institucional y territorial. El macroproceso de planificación para el Desarrollo ahora incorpora la orientación de políticas públicas para la planificación – programación, siendo el marco referencial de planificación estratégica de mediano y largo plazo.

3. Macroproceso de Programación para el Desarrollo

La planificación y la programación son dos procesos iterativos complementarios, que aseguran el cumplimiento entre lo planificado y los resultados esperados en la programación del presupuesto, multianual y anual, para realizar la transformación de las condiciones sociales, económicas, ambientales e institucionales del país.

El macroproceso de Programación para el Desarrollo es más instrumental u operativo. Vincula las metas y resultados de las políticas públicas con el ciclo de la planificación institucional, sectorial y territorial, expresado en la programación multianual y anual, de inversiones, intervenciones o acciones, que tengan a partir de su expresión presupuestaria, claramente definidos los subproductos, productos y resultados institucionales. Mediante este macroproceso se orientará, también la incorporación de las intervenciones de las entidades registradas en el Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de la Cooperación Internacional.

4. Macroproceso de Fortalecimiento Institucional

A este macroproceso corresponden todas las acciones estratégicas y actividades necesarias para dotar a SEGEPLAN de los recursos, infraestructura y mecanismos de comunicación necesarios para viabilizar los procesos anteriores. Implica un fuerte compromiso con las delegaciones departamentales y el mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, para llevar a cabo las actividades.

2.3.2 Procesos Institucionales

Se identificaron 18 Procesos Institucionales de SEGEPLAN y están basados en el criterio que todos los procesos están vinculados entre sí y responden, ya sea como función de liderazgo o de corresponsabilidad a cada uno de los cuatro macroprocesos antes mencionados. Adicional a estos procesos, a la lista se agrega el proceso interinstitucional relacionado a la elaboración del anteproyecto de presupuesto con el único fin de resaltar su importancia y evidenciar el trabajo conjunto con el Ministerio de Finanzas Públicas para vincular la planificación al presupuesto.

A continuación, se detallan con sus respectivas definiciones los procesos:

1. Coordinación del Sistema Nacional de Planificación -SNP-

Es la base sobre el que deben estructurarse todas las tareas de la planificación y su seguimiento, siendo SEGEPLAN el ente de coordinación y dirección, como rector en materia de planificación y programación técnica del Organismo Ejecutivo y entidades en territorio para impulsar el SNP, que trasciende al involucrar a las 149 instituciones de Gobierno, así como otros entes que cooperan o deberán cooperar en la función estratégica de planificar el desarrollo. Por consiguiente, las prioridades nacionales de desarrollo jerarquizadas vienen a constituirse en el motor del SNP, al articular el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030.

2. Conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo

Consiste en definir, socializar y coordinar la implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, a nivel nacional, sectorial y territorial, con el objetivo de transformar la condición social y económica de la ciudadanía guatemalteca, tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo K'atun Nuestra Guatemala 2032, las suscripciones de Agendas Internacionales y otros compromisos asumidos a nivel internacional por el país.

3. Fortalecimiento de Capacidades del Sistema Nacional de Planificación -SNP-

Tiene como propósito fortalecer las capacidades del Sistema Nacional de Planificación, así como la apropiación del marco conceptual del desarrollo que como país debe impulsarse. Su público objetivo es el personal técnico que conforma la institucionalidad pública, gobiernos locales y

Sistema de Consejos de Desarrollo, para ello se considera el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones para desarrollar y fortalecer el programa de formación académica.

4. Investigación para el Desarrollo

Conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, para aumentar el caudal de conocimientos científicos y técnicos, dirigidos al desarrollo de la planificación estratégica del país.

5. Seguimiento y Evaluación

Proceso sistemático de medición continua, que permite verificar el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y metas; considerando los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, sostenibilidad y el impacto de las intervenciones públicas para la transformación de las condiciones de vida en la población. Este proceso genera insumos fundamentales para la toma de decisiones, coadyuvando a la transparencia en la gestión pública.

6. Financiamiento para el Desarrollo

Es un proceso de análisis y de consecución de estrategias para garantizar la disponibilidad de recursos y hacer eficiente la ejecución del presupuesto para el logro de las metas estratégicas del desarrollo. En ese sentido, este proceso conlleva 3 momentos: 1. Readecuación del presupuesto 2. Finanzas para el desarrollo y 3. Alineación y eficacia del sector privado, sociedad civil y cooperación internacional.

7. Marco Programático de País

Se refiere al conjunto de lineamientos estratégicos y programas sustantivos con enfoque de gestión por resultados, en el marco de las políticas públicas y prioridades nacionales del desarrollo.

8. Plan de Inversión de País

Es un instrumento que forma parte del Sistema Nacional de Planificación, que se basa en el Marco Programático de País, para determinar los criterios que orientarán la inversión pública del país a mediano y largo plazo, incorporando la participación de Alianzas Público-Privadas - APP-, así como, la inversión privada que contribuyan a los objetivos de desarrollo. El Plan también incluirá los proyectos estratégicos (como el Plan de Infraestructura Estratégico), que contribuyan a cerrar las brechas identificadas en los modelos conceptuales de las intervenciones para el logro de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

9. Gestión Territorial del Sistema Nacional de Planificación -SNP-

El Sistema Nacional de Planificación (SNP) es la articulación de los procesos de planificación institucional/sectorial en los distintos niveles territoriales, incorpora elementos de ordenamiento territorial y gestión de riesgo. Se lleva a cabo en el seno del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, donde se vincula el Ejecutivo con actores de la sociedad civil organizada, iniciativa privada y cooperación internacional. Por lo tanto, la gestión del SNP en el territorio, implica darle carácter territorial a las políticas públicas por medio de la planificación que contiene la problemática y potencialidades de la población y la inversión para el desarrollo, que derive en un Presupuesto que sea la expresión de lo planificado, y en conjunto den respuesta a las prioridades nacionales de desarrollo.

10. Gestión Central – Sectorial

La planificación sectorial-central comprende los aspectos relativos a un sector definido por el gobierno, donde se agrupan diversas instituciones con el fin de resolver problemas de país; tiene un nivel nacional con expresión de la ejecución territorial y poblacional y tiene un carácter estratégico; como manda la legislación nacional, se desarrolla dentro de un enfoque de Gestión por Resultados, de equidad y de pertinencia cultural. Los planes estratégicos sectoriales incorporan las políticas públicas nacionales correspondientes y facilita el proceso de integración y ejecución de estas con la planificación de las instituciones que conforman el sector.

El seguimiento está en el núcleo de la Gestión por Resultados porque permite flexibilizar la planificación y ajustar todos los elementos que se emplearon para diseñar los planes sectoriales, de acuerdo con los avances o dificultades que se van produciendo en la implantación en la población de interés en territorio. Por lo que sistematizar la planificación sectorial es necesaria para contar con información actualizada en tiempo real, para poder tomar esas decisiones que conduzcan a la consecución de los resultados de país que se plantearon en dichos planes sectoriales.

11. Mejora de Competencias Técnicas Internas para la Implementación del Sistema Nacional de Planificación -SNP-

El propósito de este proceso es fortalecer al cuerpo de especialistas en sus capacidades para prestar la asesoría técnica integral necesaria para conseguir los objetivos del SNP. Es necesario concertar criterios, metodologías y coordinación a fin de lograr acceder a los espacios necesarios, que permitan posicionar a la institución como rector del tema.

12. Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), es el conjunto de normas, instrucciones, procedimientos, instrumentos y herramientas que tienen por objetivo, ordenar el Proceso de la

Inversión Pública, para poder concretar los proyectos de inversión más rentables desde el punto de vista socioeconómico y ambiental para el país.

13. Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo -SNCD-

El SNCD es el conjunto de lineamientos, principios, normas, herramientas e instrumentos que contribuyen a mejorar la vinculación de diferentes actores hacia el proceso de desarrollo del país establecido. Organiza, regula, articula y coordina el actuar de sus elementos.

14. Estructura Orgánica de acuerdo al SNP en función del Plan Nacional de Desarrollo -PND-

Son las gestiones relacionadas a la coordinación, planificación, recurso humano, administrativo y financiero; así como al resguardo y custodia de la documentación inactiva, y la asesoría institucional, que proporciona las Direcciones que conforman la Administración General y los Órganos de Apoyo Técnico Institucional y de Control Interno, para el fortalecimiento y mejora de las funciones internas que se realizan en SEGEPLAN.

15. Coordinación Interna

Los paquetes de coordinación interna y la optimización de procesos conllevan una serie de actividades enfocadas a hacer más eficientes y oportunos los procedimientos administrativos y la coordinación de acciones, a fin de asegurar no sólo la eficiencia de los recursos, sino también de las acciones impulsadas por el equipo.

16. Optimización de los Procesos Técnicos

Es la reducción en tiempos de respuesta a los procedimientos técnicos, administrativos y financieros.

17. Programa de Mejora Permanente

Conjunto de acciones que permitan la modernización de toda la infraestructura física, tecnológica institucional, garantizando insumos efectivos y de calidad para los colaboradores de SEGEPLAN.

18. Normativa y metodología

Conjunto de acciones que permiten la generación de instrumentos normativos, metodológicos integrados con base al análisis de indicadores, modelos, marco programático y propuestas de gestión.

19. Formulación de Anteproyecto de presupuesto

Al igual que muchos de los procesos descritos anteriormente, este es no es un proceso que requiere sólo esfuerzo de SEGEPLAN; es interinstitucional porque se da conjuntamente con otras instituciones del Estado. Sin embargo, merece destacar por la coordinación que requiere para lograr la vinculación del plan-presupuesto.

El presupuesto público como instrumento de planificación es de suma importancia para pasar de la planificación a la acción. Realizar la vinculación plan-presupuesto en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de inversión anual y multianual, es una función que tiene SEGEPLAN conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la Política General de Gobierno y en consulta con los demás ministerios de Estado.

3. Análisis de Actores

El análisis de situación incluye la identificación de los actores institucionales o los diferentes grupos de interés que desarrollan sus actividades en un ámbito territorial, sectorial e institucional específico vinculado a SEGEPLAN o al Sistema Nacional de Planificación -SNP-. Este reconocimiento o identificación de grupos de interés, es vital para delimitar claramente con cuál de ellos se trabajará en un marco de coordinación y qué incidencia tienen en los productos y resultados institucionales.

3.1 Análisis de Actores por Área de Gestión

A continuación, se muestra el análisis de actores agrupados de acuerdo con su intervención en cada una de las áreas de gestión de SEGEPLAN.

Cuadro 1: Actores en el Análisis Estratégico del Desarrollo

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidencia de la República	Aliado	A favor	Alto	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional
2	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado	A Favor	Alto	Alto	Tecnológicos Técnicos	Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Central/Nacional
3	Ministerio de Gobernación	Aliado/Facilitador	A Favor	Medio	Alto	Político y Técnico	Coordinación con gobernadores en su rol de Presidentes de Consejos de Desarrollo	Departamental
4	Ministerio de Desarrollo Social	Aliado	A favor	Medio	Alto	Político y Técnico	Coordinación y seguimiento	Nacional
5	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Aliado/Facilitador	A Favor	Medio	Alto	Técnicos	Coordinación, Seguimiento, Evaluación	Central/nacional
6	Secretaría de comunicación Social de la Presidencia	Aliado	A favor	Medio	Bajo	Técnicos	Coordinación Informes Presidenciales	Central/nacional
7	Secretaría de Coordinación Ejecutiva	Aliado/Facilitador	A favor	Medio	Alto	Técnicos	Coordinación con Consejos de Desarrollo	Nacional Regional Departamental
8	Secretaría Presidencial de la Mujer	Aliado	A favor	Medio	Alto	Político	Coordinación	Nacional
9	Instituto Nacional de Estadística	Aliado/Facilitador	A Favor	Bajo	Alto	Técnicos	Acompañamiento técnico en procesos varios	Central/nacional
10	Instituto Nacional de Administración Pública	Aliado	A favor	Bajo	Bajo	Técnicos	Coordinación Fortalecimiento de capacidades	Nacional
11	Comisión Nacional contra la Discriminación y el Racismo	Aliado	A favor	Medio	Bajo	Político	Coordinación	Nacional
12	Defensoría de la Mujer Indígena	Aliado	A favor	Medio	Bajo	Político	Coordinación	Nacional
13	Contraloría General de Cuentas	Neutro	Indiferente	Alto	Bajo	Técnicos	Fiscalización	Central/Nacional
14	REDEPLAN	Aliado	A favor	Medio	Medio	Técnicos y financieros	Coordinación y asistencia técnica y financiera	Internacional
15	INEGI	Aliado	A favor	Medio	Medio	Técnicos	Coordinación y asistencia técnica y financiera	Internacional
16	Cooperantes	Aliados	A favor	Alto	Medio	Técnico y financiero	Apoyo técnico y financiero	Nacional
17	Academia y centros de investigación	Aliados	A favor	Medio	Medio	Técnico	Apoyo técnico	Nacional
18	Ministerios y Secretarías del Organismo ejecutivo	Aliados	A favor	Medio	Medio	Técnico	Coordinación, formulación y seguimiento de políticas públicas	Nacional
19	Organismo Legislativo	Neutro	Indiferente	Alto	Bajo	Político	Apoyo a iniciativas ley (Ley de Planificación)	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Actores en la Planificación y Programación para el Desarrollo

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Ministerio de Finanzas Públicas	Decisor	A favor	Alto	Alto	3	Apoyar a la SEGEPLAN en el seguimiento a la vinculación Plan – Presupuesto, de los Gobiernos Locales.	Central
2	Contraloría General de Cuentas	Decisor	A favor	Alto	Bajo	3	Seguimiento a la vinculación Plan – programación – Presupuesto y Ejecución de obras, de los gobiernos locales.	Central
3	INFOM	Promotor	A favor	Alto	Alto	3	Fortalecimiento a las capacidades municipales.	Central / Nacional
4	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Promotor	A favor	Alto	Alto	3	Vinculación a las acciones orientadas a resultados estratégicos de gobierno.	Central / Nacional
5	MAGA	Promotor	A favor	Alto	Alto	3	Por medio del extensionismo y asistencia técnica, para el desarrollo económico territorial.	Central / Nacional
6	PRONACOM	Ejecutor	A favor	Medio	Alto	3	Asistencia técnica en temas de competitividad, identificación de proyectos detonadores y mesa de competitividad.	Central / Nacional
7	MINECO	Promotor	A favor	Medio	Alto	3	Asistencia técnica en los temas de servicios empresariales, apoyo a la empresarialidad y proyectos productivos.	Central / Nacional
8	PNUD. Fundación Solar.	Ejecutor	Indiferente	Bajo	Alto	1	Programa Conjunto de Manejo de la Cuenca Coatan- Suchiate- PNUD. Gestiones para seguimiento y apoyo a 5 municipalidades de la parte alta de San Marcos.	Central / Departamental
9	Sistema Nacional de Diálogo Permanente y PNUD	Promotor	A favor	Medio	Alto	1	Proyecto Conjunto financiado por PNUD para abordaje del plan de desarrollo del valle del Polochic.	Regional
10	Secretaría Ejecutiva de la Presidencia SCEP	Promotor	A favor	Alto	Alto	2	Coordinación y asistencia técnica en Actividades del CONADUR, y Capacitación del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural en sus diferentes niveles.	Central
11	Sociedad civil organizada	Aliados/facilitador	A favor	Medio	Medio	Político y técnico	Coordinación y seguimiento de Políticas	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3: Actores en la Inversión para el Desarrollo

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado	A favor	Alto	Alto	Técnico-Político	Lineamientos, Coordinación, Procesos de Planificación y Programación	Central/ Nacional
2	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia	Aliado	A favor	Medio	Alto	Técnicos	a. Coordinación, Asesoría, y capacitación para el fortalecimiento del Sistemas de Consejos de Desarrollo. b. Acciones de coordinación de lineamientos de Planificación y Programación Nacional a difundir en los CODEDE en coordinación con Segeplan, MINFIN y SCEP .	Central/ Nacional
3	Organos de Control Jurídico Administrativo, Contraloría General de Cuentas	Aliado	A favor	Medio	Bajo	Técnicos	Lineamientos, Asesoría, Capacitación, Evaluación Técnica (Dictámenes y Proyectos) y seguimiento de la Inversión Pública	Central
4	Otros Ministerios, MICIVI	Aliado	A favor	Medio	Alto	Técnicos	Lineamientos, Asesoría, Capacitación, Evaluación Técnica (Dictámenes y Proyectos) y seguimiento de la Inversión	Central
5	Autonomas no Empresariales, USAC	Aliado	A favor	Medio	Bajo	Técnicos	Lineamientos, Asesoría, Capacitación, Evaluación Técnica (Dictámenes y Proyectos) y seguimiento de la Inversión Pública	Central
6	Colegios de Profesionales	Aliado	A favor	Bajo	Bajo	Técnicos	Asesoría y apoyo a el Registro de Precalificados de Consultores.	Central

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Actores en la Cooperación y Alianzas para el Desarrollo

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidencia de la República	Aliado	A favor	Alto	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional
2	Vicepresidencia de la República	Aliado	A favor	Alto	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional
3	Ministerio de Finanzas Públicas (Dirección de Crédito Público)	Aliado	A Favor	Alto	Alto	Tecnológicos	Lineamientos, Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Central/Nacional
					Alto	Políticos /Técnicos		
4	Ministerio de Relaciones Exteriores	Aliado	A Favor	Alto	Alto	Tecnológicos	Lineamientos, Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Central/Nacional
					Alto	Políticos /Técnicos		
5	G13 Organización de Grupo de Cooperantes	Aliado	A favor	Alto	Alto	Políticos	Lineamientos	Nacional/ Internacional
6	Entidades del Estado, Centralizadas (Ministerios, Secretarías), Descentralizadas y Autónomas	Aliado	A Favor	Alto	Bajo	Tecnológicos	Lineamientos, Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Central/Nacional
					Alto	Políticos /Técnicos		
7	Comunidad Internacional / Agencias de Cooperación, Embajadas, Fuentes bilaterales y multilaterales	Aliado	A Favor	Alto	Alto	Políticos	Lineamientos, Coordinación, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación	Central/Nacional / Internacional
					Alto	Técnicos		
8	Contraloría General de Cuentas	Fiscalizador	Indiferente	Alto	Alto	Técnicos	Fiscalización	Central/Nacional
9	Espacios Internacionales: SEGIB, otros.	Aliado	A favor	Alto	Alto	Técnicos y financieros	Coordinación y asistencia técnica y financiera	Internacional
10	Academia y centros de investigación	Aliados	A favor	Medio	Alto	Técnico	Apoyo técnico	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Actores en la Gestión Administrativa-Financiera

No.	Actor nombre y descripción	(1)	(2)	(3)	(4)	Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia	Facilitador	A favor	Positivo	Alto	Técnicos	Lineamientos generales para las actividades de comunicación social. (promoción, divulgación, imagen institucional)	Central
2	Medios de Comunicación Masiva	Fiscalizador	A favor / en contra	Positivo / negativo	Bajo	Comunicacionales	Positiva: Trasladar a la sociedad las principales acciones realizadas por la Secretaría. Negativa: Cuando no existe certeza, objetividad y transparencia en el traslado de la información.	Central / Nacional
3	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado / facilitador	A favor	Positivo / negativo	Alto	Técnicos / financieros	Normativas para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto, asignación de techos y ejecución presupuestaria. Gestión y aprobación cuotas financieras. (Negativa cuando las mismas no son aprobadas oportunamente)	Central
4	ONSEC	Facilitador	A favor	Positivo	Alto	Técnicos	Acciones y movimientos de personal	Central
5	Contraloría General de Cuentas	Fiscalizador	A favor	Negativo	Alto	Técnicos	Realización de auditorías administrativas, de gestión y financieras.	Central
6	MINEX	Aliado / facilitador	A favor	Positivo	Alto	Técnicos	Difusión de la oferta de becas bilaterales y multilaterales que recibe el Gobierno de Guatemala y presentarlas oficialmente a los entes cooperantes.	Central
7	Organismos de Cooperación Internacional	Aliado / facilitador	A favor	Positivo	Alto	Técnicos / financieros	Gestión de recursos para el fortalecimiento de la gestión interna de Segeplán. (Donaciones)	Nacional / internacional
8	Secretaría General de la Presidencia	Facilitador	A favor	Positivo	Alto	Administrativos	Aprobación de contratos para consultorías y otros documentos administrativos relacionados con la gestión de Segeplán.	Central
9	Universidades	Aliado / facilitador	A favor	Positivo	Alto	Técnicos	Coordinación para el fortalecimiento del programa de becas.	Nacional

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de población

El punto de partida para definir a los actores o población objetivo y elegible, lo establece el marco jurídico institucional, el cual define las funciones que le corresponden y de igual manera delimita su ámbito de competencia en el sector público, así como los niveles de coordinación intra e interinstitucional. En tal sentido, siendo SEGEPLAN el órgano de planificación del Estado y de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República, le corresponde la coordinación del Sistema Nacional de Planificación -SNP-, concebido como el “Conjunto de procesos y ciclos articulados en el marco del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo” (SEGEPLAN, 2016: 13).

En este contexto, entendiendo que las Instituciones Públicas son el principal grupo meta de trabajo de SEGEPLAN, dicho grupo se conforma con las entidades del Sector Público y el Sistema de Consejos de Desarrollo. Según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de

Guatemala, están divididas en dos sectores: 1) Gobierno General: Este a su vez está conformado por dos Subsectores: a) El Gobierno Central, que comprende el Organismo Legislativo, el Organismo Judicial, la Presidencia, Ministerios de Estado, Secretarías y otras Dependencias del Ejecutivo, órganos de Control Jurídico-Administrativo y Órganos de Control Político; asimismo, las Entidades Descentralizadas no Empresariales, Entidades Autónomas no Empresariales y Entidades de Seguridad Social; b) Gobiernos Locales, integrados por las Municipalidades, Entidades Públicas Municipales no Empresariales, Entidades Públicas Municipales de Seguridad Social y Mancomunidades de Municipalidades. 2) Empresas Públicas: las que están integradas por las Empresas Públicas no Financieras Nacionales y Municipales, y las Empresas Públicas Financieras no Monetarias y Monetarias, tanto nacionales como municipales.

En lo que respecta al Sistema de Consejos de Desarrollo, según lo establece la ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, está integrado por cinco niveles, siendo éstos: nacional, regional, departamental, municipal y comunitario. Es importante resaltar que, de conformidad con el referido mandato, la participación de SEGEPLAN como Secretaría Técnica de dichos consejos, es únicamente al nivel nacional, regional y departamental, lo que constituirá la población elegible.

Uno de los principales propósitos del SNP, es articular la institucionalidad pública en el territorio a través de intervenciones concretas, las políticas, la planificación y el presupuesto municipal e institucional, como una ruta natural para contribuir al cumplimiento de las metas de desarrollo establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales, principio a ser aplicado a todas las entidades del sector público del Estado.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de la población descrita:

Cuadro 6: Análisis de Entidades e Instituciones meta. Guatemala, marzo de 2020

Clasificación	Descripción	Cantidad estimada	% (sobre la población universo)
Universo de Instituciones y Entidades	Total de instituciones del Sector Público Guatemalteco	516 instituciones	--
	Sistema de Consejos de Desarrollo	371 consejos	--
Instituciones y Entidades Objetivo	Instituciones del Sector Público Guatemalteco	516 instituciones	100
	Sistema de Consejos de Desarrollo Nacional, regional y departamental*	31 consejos	8.4
Instituciones y Entidades Elegibles	Instituciones del Sector Público Guatemalteco	470 instituciones	91.1
	Sistema de Consejos de Desarrollo	31 consejos	8.4

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, del Ministerio de Finanzas Públicas, Sexta Edición. Sistema Informático de Consejos de Desarrollo -SISCODE-, SEGEPLAN, datos estadísticos de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP- y Matriz de registro de asesoría técnica del Departamento de Planificación Institucional, de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional.

A partir de las instituciones que SEGEPLAN asesora, se puede determinar que la población elegible de las instituciones del sector público son 470 instituciones (ministerios, secretarías, municipalidades, entre otras), que representan el 91.1% de la población objetivo y población universo.

La población elegible del Sistema de Consejos de Desarrollo son los 31 consejos departamentales, regionales y el nacional, que representa un 8.4% de la población universo y el 100% de la población objetivo. Hacia estas es que SEGEPLAN da asesoría técnica en procesos vinculados a la formulación de políticas públicas, la planificación del desarrollo en el nivel territorial, sectorial e institucional, inversión pública y cooperación internacional y dirige sus acciones encaminadas a fortalecer las capacidades en la planificación del desarrollo para lograr las metas establecidas en la PGG y las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Adicionalmente, por mandato le corresponde a SEGEPLAN crear y administrar el banco de becas que ofrece la comunidad internacional, así como el Fideicomiso Nacional de Becas y Crédito Educativo. Esto conlleva a que tiene otro grupo de población hacia los cuales presta sus servicios, la cual la conforman los estudiantes de nivel superior, profesionales, funcionarios y servidores públicos a nivel nacional, que tienen acceso a estos beneficios; los cuales no pueden ser cuantificados con mayor detalle dada la diversidad que lo conforma.

En el marco de las funciones de la Secretaría, se da a conocer en el apartado de anexos a través de las matrices respectivas, los principales actores conformados por instituciones públicas, municipalidades, sectores privado y académico, Sistema de Consejos de Desarrollo y otras organizaciones de la sociedad civil; así como los organismos de Cooperación Internacional, que influyen positiva o negativamente en la ejecución de los diferentes procesos técnicos y técnicos-políticos que coordina SEGEPLAN a través de las áreas de gestión de análisis estratégico del desarrollo, planificación y programación del desarrollo, inversión para el desarrollo, y cooperación y alianzas para el desarrollo; así como en la gestión administrativa-financiera.

4. ENFOQUE MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

4.1 Análisis FODA

Ante los nuevos desafíos, se necesita una SEGEPLAN con mayores y mejores capacidades para desempeñar con efectividad las funciones que tiene asignadas por mandato legal y que contribuyen de manera estratégica al logro de los resultados de desarrollo del país.

Para ello, se utilizó la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permitió realizar un análisis de los factores que inciden en la gestión interna de SEGEPLAN. En este sentido, el análisis se realizó sobre la estructura organizativa, procesos institucionales, medios, recursos (fuentes) y capacidad instalada, entre otros, como base para definir las estrategias que permitan implementar acciones para maximizar los espacios de oportunidades aprovechando las fortalezas, buscando minimizar las amenazas y las debilidades a las que actualmente se enfrenta.

Cuadro 7: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Nueva estructura de SEGEPLAN, adaptada a las demandas y desafíos del país, para el corto, mediano y largo plazo, con base en el Sistema Nacional de Planificación en proceso de consolidación. - Marco estratégico de planificación: Política General de Gobierno, Prioridades Nacionales, K'atun, ODS. - Recurso humano con experiencia en diferentes disciplinas, profesionalismos, alta capacidad técnica, compromiso y entrega, para asesorar a las entidades del sector público en los procesos de formulación de políticas públicas, planificación, programación, inversión pública y cooperación internacional. - Presencia en los territorios a través de equipos técnicos calificados en las Delegaciones Departamentales. - Instalaciones propias para la sede central y el apoyo de las Gobernaciones Departamentales con espacios físicos para el funcionamiento de algunas Delegaciones Departamentales. - Marco legal que define las funciones y responsabilidades de SEGEPLAN, y su participación en	- Débil apropiación de la conceptualización del Sistema Nacional de Planificación, interna y externamente. - Débil internalización e implementación, operativa y funcional, de la reestructura de SEGEPLAN. - Falta de un mapa de relaciones entre Procesos, Direcciones y Subsecretarías (Productos y entregables-qué, quiénes y cómo). - Limitados incentivos laborales encaminados a propiciar el interés de desarrollo profesional y la carrera administrativa (promociones, intercambios, etc.) lo que provoca bajos esfuerzos por el cumplimiento de obligaciones de los servidores públicos. - Ausencia de protocolo y estrategia de coordinación externa, para atender temas extraordinarios (por ejemplo, emergencias nacionales), procesos extraordinarios o tareas urgentes. - Ausencia de estrategia de comunicación externa para dar a conocer los procesos internos de SEGEPLAN a su público objetivo. - Procesos internos débiles, sin criterios estandarizados y débil soporte documental.

	procesos estratégicos del desarrollo del país, como rector y coordinador de la planificación del Estado. - Capacidades técnicas, políticas y de coordinación como Secretaría técnica del Sistema de Consejos de Desarrollo, que comprende el acompañamiento técnico al CONADUR en el proceso de implementación y seguimiento del Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como a las Prioridades Nacionales de Desarrollo. - Reconocimiento a la rectoría de SEGEPLAN en materia de políticas públicas, planificación en los diferentes tipos y niveles, inversión pública y cooperación internacional. Buena apreciación, aceptación y credibilidad por parte de instituciones a nivel nacional e internacional. - Participación en espacios estratégicos de coordinación técnico-político de alto nivel, en el ámbito nacional e internacional, que facilitan y contribuyen al cumplimiento de las funciones de SEGEPLAN, así como a su liderazgo en procesos del desarrollo. - Disponer de normativas, metodologías e instrumental técnico para asesorar y acompañar técnicamente a las entidades e instituciones del sector público y Consejos de Desarrollo, en procesos de políticas públicas, planificación, inversión pública y cooperación internacional. - Institución que incorpora enfoques transversales articulados en las diferentes áreas y niveles de la estructura funcional (entre Subsecretarías, Direcciones y Departamentos). - Rectora de la Política de Cooperación Internacional no Reembolsable y su seguimiento. - Administración de sistemas informáticos relacionados con procesos de planificación, inversión pública y cooperación internacional, que facilitan el registro, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas de los principales procesos institucionales.	- Insuficientes o desactualizadas plataformas informáticas para usuarios a nivel interno y externo. - Falta de articulación plena de los procesos de SEGEPLAN e insuficiente armonización de la lógica de planificación. - Débil retroalimentación de las instrucciones o requerimientos en la cadena organizativa (Secretaría General, Subsecretarios, Directores, Jefes de Departamento, Especialistas y Analistas). - Insuficientes espacios y equipo de trabajo del personal técnico, y los que existen no son adecuados para generar creatividad y trabajo en equipo (algunas áreas y delegaciones están hacinadas). - Sobrecarga laboral en los equipos departamentales derivado del insuficiente personal técnico. - Separación entre el área administrativa y sustantiva, generando disociación entre grupos de colaboradores. - Ausencia de un programa para el fortalecimiento de capacidades y especialización del personal. - Débil integración de equipos. - Escasa coordinación del equipo directivo con personal de las delegaciones departamentales - Contratación de personal temporal con fondos externos para procesos específicos que denota debilidad en la organización para realizar dichas tareas con personal permanente. - Limitada asignación presupuestaria que no permite destinar recursos para inversión, investigación, análisis y formación; toda vez que, en un alto porcentaje están destinados al funcionamiento, a esta limitante se suman las constantes normas de contención del gasto y aprobación de cuota financiera. - El marco legal vigente limita la incidencia técnica y política de SEGEPLAN en los procesos de políticas públicas, planificación, inversión pública y cooperación internacional. Aún no existe Ley de Planificación que haga vinculante a la planificación con el desarrollo, la gestión institucional, la programación y otras leyes atinentes. - Falta de automatización de algunos procesos técnicos, administrativos y financieros. - Debilidad en el monitoreo y seguimiento de procesos relacionados con la gestión interna de SEGEPLAN. - Inexistencia de algunas medidas de prevención que están definidas en el Plan Institucional de Respuesta. - Escaso fortalecimiento de las capacidades técnicas y de actualización del personal permanente sobre procesos de política, planificación, programación y presupuesto. - Baja capacidad de actualización tecnológica - Incipiente capacidad técnica de SEGEPLAN para tener control sobre las variables externas que inciden en los procesos internos. - Débil capacidad de SEGEPLAN para responder a las demandas externas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
- Elevar la Secretaría a una categoría de Ministerio, permitiendo mejorar la capacidad de gestión para el desarrollo y descentralizar a nivel municipal. - Tener una Ley de Planificación, mediante una estrategia de incidencia y gestión legislativa para su aprobación y disponer del respaldo legal para implementar las acciones estratégicas de SEGEPLAN de manera sostenida. - Aprovechar los espacios técnicos y políticos para afianzar el reconocimiento de la rectoría técnica de SEGEPLAN y la incidencia, para orientar el proceso de planificación para el desarrollo del país, a partir del conocimiento	- Aprovechar el reconocimiento de la rectoría de la SEGEPLAN en materia de políticas públicas, planificación en los diferentes tipos y niveles, inversión pública y cooperación internacional para elevar la categoría de la Secretaría a Ministerio, buscando aumentar la incidencia que se tiene en la consecución del desarrollo. - Utilizar los espacios estratégicos de coordinación técnico-político de alto nivel, para promover la aprobación de una Ley de Planificación y ganar liderazgo. - Aprovechar los espacios técnicos y políticos para afianzar el reconocimiento de la rectoría técnica de SEGEPLAN y la incidencia, para orientar el proceso de planificación para el desarrollo del país, a partir del conocimiento pleno de las demandas de las instituciones públicas.	- Utilizar la Ley de Planificación para promover la conceptualización y apropiación del Sistema Nacional de Planificación interna y externamente. - Suscribir convenios y/o gestionar recursos para implementar proyectos para el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal y modernización tecnológica institucional. - Utilizar el proceso de consolidación y fortalecimiento de las capacidades del SNP para internalizar la reestructura de SEGEPLAN y ordenar los procesos internos. - Buscar apoyo externo para el fortalecimiento institucional y mejorar las instalaciones de forma que los colaboradores tengan las condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones. - Promover la participación del personal capacitado y especializado para la automatización e implementación de

pleno de las demandas de las instituciones públicas. - Consolidar el SNP, como mecanismo efectivo para establecer la conexión entre la planificación y la acción y con ello fomentar la resiliencia en la perspectiva del desarrollo, la planificación y la programación. Que la programación devenga de la planificación. - Ampliar gradualmente la presencia a nivel municipal, para una mayor incidencia desde los niveles locales para articularla con los nexos institucionales a nivel central. - Posicionar como una de las instituciones rectoras en la implementación de la gestión por resultados dentro del sector público guatemalteco. - Suscribir convenios y/o gestionar recursos para implementar proyectos para el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal y modernización tecnológica institucional. - Vincular el Sistema Nacional de Inversión Pública con otros registros reconocidos por la Ley, como mecanismo para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas de los recursos del Estado. - Coordinar con el sector académico para el fortalecimiento de la masa crítica en formulación de políticas públicas, planificación, cooperación internacional e inversión pública, y la capacidad para generar interlocución con las instituciones públicas y otros actores para lograr la ruta al desarrollo - Liderar técnicamente el proceso de implementación y seguimiento de la Política General de Gobierno, el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo. - Incidir en los espacios de coordinación técnica-política para favorecer los procesos encaminados al logro de los resultados de desarrollo. - Afianzar las relaciones interinstitucionales de SEGEPLAN en el marco de la articulación plan-presupuesto orientada a resultados. - Negociar adecuada y oportunamente el apoyo presupuestario para que constituya una modalidad de desembolso de ayuda más eficaz y eficiente al desarrollo del país. - Mejorar el aprovechamiento e implementación de la Cooperación Sur Sur (CSS) y de la cooperación triangular. - Fortalecer el diálogo con los actores de la Cooperación Internacional para disminuir la dispersión territorial y aumentar la alineación, armonización y apropiación de los recursos provenientes de fuentes externas a las prioridades de desarrollo.	- Aprovechar la nueva estructura de SEGEPLAN para consolidar el SNP, como mecanismo efectivo para establecer la conexión entre la planificación y la acción, y con ello fortalecer capacidades de las instituciones públicas a través de asesorías, fomentando la resiliencia en la perspectiva del desarrollo, la planificación y la programación. - Aprovechar la presencia en los territorios, a través de equipos técnicos calificados en las Delegaciones Departamentales, para incidir en los espacios de coordinación técnica-política buscando favorecer los procesos encaminados al logro de los resultados de desarrollo de la Política General de Gobierno, el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, en el marco del Sistema de Consejos de Desarrollo.	herramientas tecnológicas de procesos y mejora su eficiencia y eficacia.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
- Rigidez de las instituciones frente a los cambios y entregables que demanda el SNP. - Presencia de detractores sintomáticos: académicos, políticos, empresariales, institucionales, etc.	- Fortalecer la implementación de sistemas informáticos relacionados con procesos de planificación, inversión pública y cooperación internacional, que facilitan el registro, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas de los principales procesos institucionales para	- Mejorar la percepción de SEGEPLAN hacia afuera para reducir la presencia de detractores sintomáticos: académicos, políticos, empresariales, institucionales, etc. que puedan afectar las funciones de la institución, mediante una mejora en la capacidad de respuesta ante los

- Una probable recesión mundial o regional, podría limitar nuestro campo de acción. - Consideración de absorción de funciones de SEGEPLAN por parte de otras instituciones, generando pérdida de visión de planificación del desarrollo. - Poca disposición de los cooperantes a alinearse a las prioridades de desarrollo establecidas por el país. - Redireccionamiento de la cooperación internacional hacia otras instituciones. - Incidencia política en territorio que afecta la gestión de SEGEPLAN a nivel municipal, departamental y nacional. - Ley de Servicio Civil desactualizada que no permite establecer la carrera administrativa. - Limitadas capacidades técnicas de interlocución para responder a los ciclos y procesos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación. - Limitada capacidad de respuesta a los avances de la tecnología moderna, que no permite ser más competitivos ante las demandas de otras instituciones del sector público. - Creación de sistemas de seguimiento y ejecución propios de las fuentes cooperantes, que no se armonizan con los sistemas nacionales y que limitan la rendición de cuentas a nivel nacional. - Falta de apoyo técnico-político de algunas entidades estratégicas a los diferentes procesos que coordina SEGEPLAN.	ser más competitivos ante las demandas de otras instituciones del sector público. - Dentro del marco legal que define las funciones y responsabilidades de SEGEPLAN, y su participación en procesos estratégicos del desarrollo del país, como rector y coordinador de la planificación del Estado, empoderarse en el proceso de la alineación de la Cooperación Internacional hacia las Prioridades de Desarrollo establecidas por el país y la integración de todas las instituciones correspondientes al SNP. - Utilizar la buena apreciación, aceptación y credibilidad que tiene SEGEPLAN por parte de instituciones a nivel nacional e internacional para ganar el liderazgo y evitar que otras instituciones reduzcan la incidencia que ya se ha ganado en la planificación del desarrollo. - Buscar el apoyo de los detractores sintomáticos a través de las asesorías que brinda SEGEPLAN con el recurso humano de alta capacidad técnica.	ciclos y procesos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación. - Establecer sistemas de seguimiento y ejecución propios de las fuentes cooperantes mejorando la rendición de cuentas a nivel nacional para facilitar la disposición de los cooperantes para apoyar la planificación para el desarrollo. - Buscar mayor respaldo para que SEGEPLAN tenga mayor incidencia técnica y política en los procesos de políticas públicas, planificación, inversión pública y cooperación internacional, que haga vinculante a la planificación con el desarrollo, la gestión institucional, la programación y otras leyes atinentes, y así evitar que otras entidades absorban funciones que le corresponden. - Buscar la automatización de algunos procesos técnicos, administrativos y financieros para fortalecer las deficiencias en el monitoreo y seguimiento de procesos relacionados con la gestión interna de SEGEPLAN.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis PESTAL

La formulación de un Plan Estratégico Institucional requiere de analizar y reconocer el entorno externo en el cual persiste la institución, de tal razón que aunado a un análisis FODA, SEGEPLAN, realizó el ejercicio donde se detallan elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden directamente en el quehacer de la Secretaría. A continuación, el detalle de lo analizado.

Cuadro 8: Análisis PESTAL

No.	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL (AFECTA A LA POBLACIÓN)	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
1	Persuasión o incidencia para la aprobación de la ley de planificación	Recesión mundial.	Mejores indicadores que reflejen el accionar positivo institucional	Transitar hacia la gestión digital de SEGEPLAN como modelo para las instituciones públicas.	Incorporación de ambiente, RRNN, cambio climático y gestión de riesgo en la planificación y programación del país.	Ley de planificación aprobada y en vigencia
2	Persuasión o incidencia para elevar la Secretaría a Ministerio	Derivado de un alto endeudamiento público, el gobierno se ve en la necesidad de aumentar o crear nuevos impuestos.	Desempleo como consecuencia de la baja en la demanda (en términos generales)	Nuevos sistemas o plataformas informáticos que facilitan alcanzar los resultados deseado	Capacidad de resiliencia.	Legislación sobre el Sistema Nacional de Planificación, SEGEPLAN (+)
3	Aprobación de mayor presupuesto	Menos capacidad de reinversión por alta deuda pública (medidas de austeridad)	Pobreza	Fortalecimiento de personal de tecnología para avanzar al ritmo requerido (-)	Mecanismos para trasladar a instituciones el tema de gestión de riesgo, cambio climático y otros relacionados al tema de ambiente,	Creación del Ministerio de Planificación

No.	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL (AFECTA A LA POBLACIÓN)	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
					como condiciones para el desarrollo.	
4	Anuencia de funcionarios y/o actores políticos a trabajar con base a procesos reales de planificación.	Posibilidad de mayor inflación, generando menos capacidad de adquisición de la población.	Crisis de migrantes (-)	Cambio de modelo tecnológico, elevando los sistemas a la nube (+)	La pandemia de COVID 19 debe traer nuevas disposiciones a nivel de infraestructura, los cambios sustanciales a nivel ambiental son un reto y la innovación de cómo llevar este aspecto debe impactar de manera positiva en todos los niveles institucionales	Legislación sobre aspectos económicos que afectan al gobierno central
5	Adquirir nuevas funciones a partir de la reestructura del Organismo Ejecutivo.	Baja tasa impositiva	Efectos de la pandemia en la sociedad (-/+)	Liderazgo en las decisiones tecnológicas (-)	Valoración de los temas ambientales (+)	Debilitamiento en cuadros técnicos
6	Legitimación de la gestión del gobierno, respaldo y reconocimiento a la SEGEPLAN(+)	Disminución de las remesas (-)	Deterioro en el nivel de ingresos por la pérdida de empleos (-)	Incremento en la innovación tecnológica por los efectos de la pandemia (+)	Efectos del cambio climático especialmente en garantizar la producción de consumo interno (+)	Ausencia de carrera y legislación de servicio civil
7	Reconocimiento político al trabajo técnico que realiza SEGEPLAN (+)	Incremento del desempleo (-)	Incremento de demandas sociales por la	Formas novedosas de comunicarse y relacionarse (+)	A nivel mundial el tema de cambio climático pasa a segundo plano (-)	Sistema Judicial débil

No.	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL (AFECTA A LA POBLACIÓN) pérdida de empleos (-)	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
8	Posicionamiento político de detractores de la Secretaría (-)	Endeudamiento público.	Impacto en el modelo de salud (+)	Investigar nuevas formas de desarrollo con tecnología apropiada (+)	Ausencia de valorar los recursos naturales	Soberanía
9	Crisis financiera del Gobierno derivado de la pandemia Covid 19, (Política financiera)	Incremento del déficit fiscal (-)	Incremento poblacional	Poca inversión e innovación	No existe una contabilidad de la pérdida de Recursos Naturales	Organización Estatal Débil
10	Disminución/cambio de la Cooperación Internacional derivado de la situación mundial (-)	<i>Disminución de la recaudación fiscal (-)</i>	Falta de planeación familiar	Poca innovación	Desafíos del cambio climático tendrán impacto en la economía basada en la agricultura	Dependencia de leyes generadas para otros propósitos o instituciones

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Identificación, análisis y priorización de la problemática

La Gestión por Resultados -GpR-, se concibe como “un 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”. En este marco, es necesario iniciar con un análisis de la problemática que se pretende resolver por medio del diseño de diversas estrategias y acciones; posteriormente, se procede, según la magnitud de los problemas identificados, a determinar y priorizar el de mayor impacto. En tal sentido, es necesario tomar como punto de partida un modelo conceptual que permita delimitar la injerencia del problema priorizado o la condición de interés.

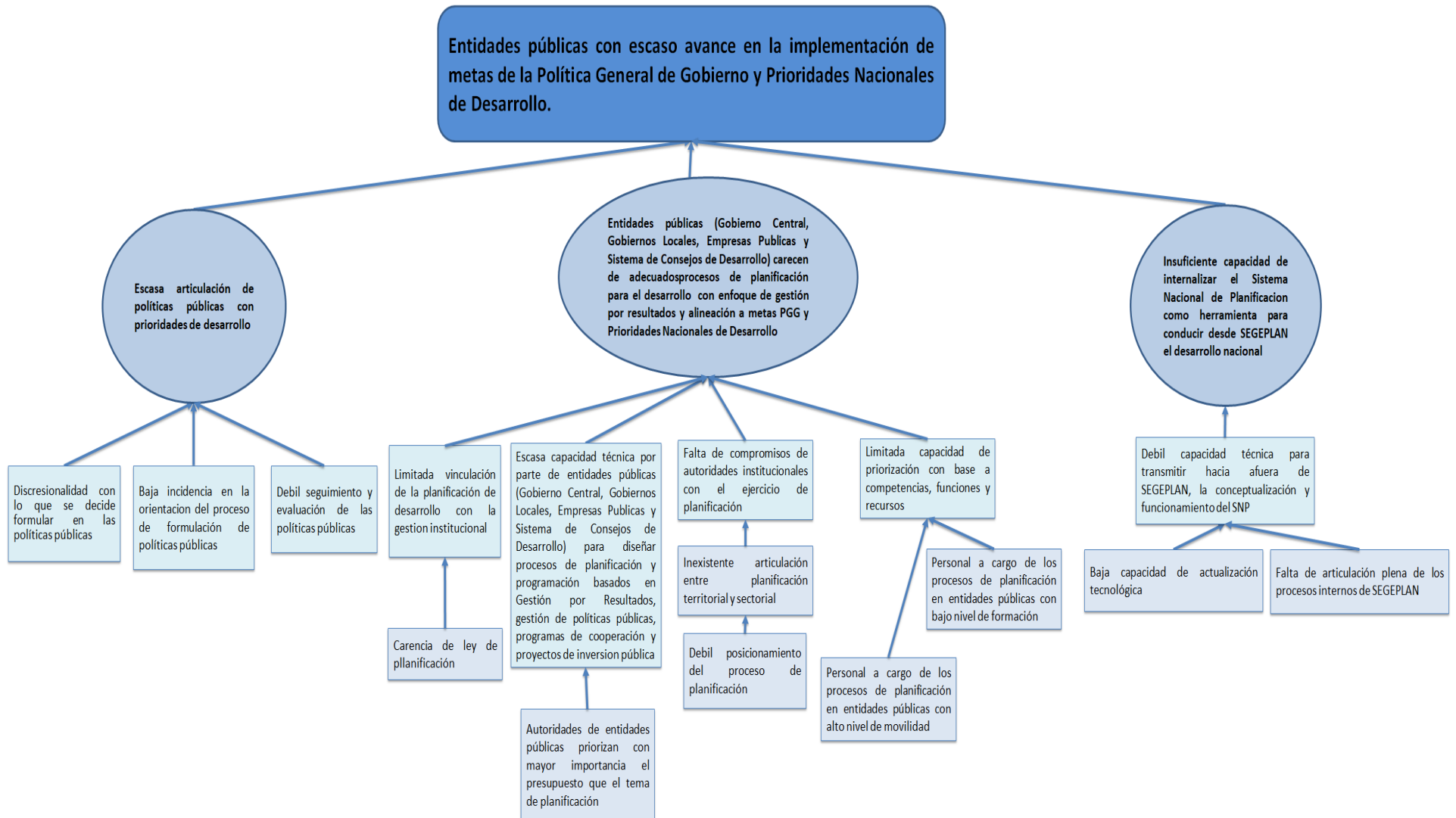
De acuerdo al método de la GpR, el Modelo Conceptual es el estudio que sistematiza la información y el conocimiento disponible sobre un problema de desarrollo y sus factores causales más críticos y, que por lo tanto constituye el respaldo técnico-científico para la búsqueda de soluciones. Mediante un ejercicio participativo y técnico, la opinión de expertos fue importante para la definición de la problemática, para lo cual, se consideró el mandato de SEGEPLAN estipulado en la Ley del Organismo Ejecutivo, Ley Orgánica del Presupuesto y otros instrumentos.

PROBLEMATIZACIÓN

QUIENES	QUE (Condición negativa)	Línea basal o indicador de referencia	REDACCIÓN DEL PROBLEMA
Entidades públicas	Escaso avance en la implementación de PGG y Prioridades Nacionales	Indicador de avance (Por ser la PGG y prioridades de esta administración, este sería (0)	Entidades públicas con escaso avance en la consecución de metas PGG y Prioridades Nacionales

En el siguiente diagrama se presenta el modelo conceptual de SEGEPLAN.

Diagrama 1: Modelo Conceptual



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el modelo conceptual ilustra el problema central priorizado “Entidades públicas con escaso avance en la implementación de metas de la Política General de Gobierno y Prioridades Nacionales de Desarrollo” y de ésta, se desprenden los factores causales directos: 1) Escasa articulación de políticas públicas con prioridades de desarrollo; 2) Entidades públicas (consejos, municipalidades y centrales) carecen de adecuados procesos de planificación para el desarrollo con enfoque de gestión por resultados y alineación a metas PGG y prioridades nacionales y; 3) Insuficiente capacidad de internalizar el Sistema Nacional de planificación como herramienta para conducir el desarrollo nacional desde SEGEPLAN.

Por cada factor causal directo y mediante un ejercicio participativo se definió la red de causalidad y efecto, considerando los factores con mayor grado de incidencia para cada uno de los factores causales directos, y que estuvieran en función de causa hacia el problema central priorizado.

El papel que juega el Estado en materia de políticas públicas, se ve mandatado en la Ley del Organismo Ejecutivo, en su artículo 23, donde se establece que son los ministerios los rectores de las políticas públicas relativas a sus funciones sustantivas; y por su parte el artículo 27, indica la responsabilidad de los ministerios en planificar, ejecutar y evaluar cada una de sus políticas públicas, las mismas deben de ir enmarcadas en la Política General de Gobierno, para permitir un alcance, impactos y resultados a la par de la maniobrabilidad o versatilidad de las directrices generales; la importancia de reconocer, que las políticas públicas atienden al derecho, la legislación, a la población y el territorio, en tanto se mejora la asignación de recursos, la distribución de la riqueza, la estabilidad económica y el fomento al desarrollo.

En ese contexto y dado que SEGEPLAN por mandato del CONADUR, le corresponde la implementación del Plan y las Prioridades Nacionales de Desarrollo y que dicho esfuerzo lleva implícito la alineación de las políticas, planes, programas y proyectos, por ello desde el año 2015, se generó la Guía para la formulación de políticas públicas que constituye el marco de referencia y operativo para hacer de las políticas un instrumento de desarrollo. La problemática respecto a las políticas públicas es que hay un limitado y discrecional uso de la guía y la aplicación del marco metodológico para la formulación de políticas, otro factor encontrado en el análisis de las políticas públicas es que no necesariamente las políticas están alineadas al Plan y las Prioridades Nacionales del Desarrollo ni con otras políticas. El contenido de la mayoría de documentos de políticas públicas no reúnen algunas condiciones básicas como el hecho de no tener definido con precisión la corresponsabilidad y dentro de esto, la falta de asignación de recursos para hacer operativa la política por medio de la planificación, la programación y la inversión, así como los plazos y los momentos de evaluación no siempre están definidos, el bajo alcance en el impacto y los resultados esperados de la implementación de la política pública; y, la falta de lineamientos cuantificables dentro de las mismas, debilita las capacidades de seguimiento y evaluación de estas.

Lo anterior, sin ser una descripción exhaustiva de la problemática respecto a las políticas públicas, representa para SEGEPLAN los principales aspectos a ser considerados en las actividades y resultados inherentes al Plan Estratégico Institucional de la Secretaría.

Con relación a la gestión de la planificación para el desarrollo, a partir de la conceptualización inicial del Sistema Nacional de Planificación en el año 2009 y su máxima expresión con el Plan Nacional de Desarrollo a partir del 2014, hubo una evolución hasta el planteamiento actual en el Reglamento Orgánico Interno; además se dio la incorporación en la administración pública del enfoque de la gestión para resultados desde el año 2012. Estos esfuerzos no han sido suficientes, debido a que la gestión de la planificación está supeditada a la base legal contenida en la Ley Orgánica del Presupuesto y sus modificaciones, pues no se cuenta actualmente con una normativa propia que haga vinculante a la planificación con las prioridades de desarrollo contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas vigentes. Sin embargo, es oportuno mencionar dos elementos centrales que se constituyen en retos importantes para la Secretaría, uno es la gestión en la Agenda Legislativa respecto a la iniciativa de Ley Marco del Plan Nacional de Desarrollo y el otro es la internalización del Sistema Nacional de Planificación en todas las Instituciones del Sector Público y con ello las necesarias modificaciones o adecuaciones para su funcionamiento.

Aunado a ello, se ha logrado de manera gradual y técnicamente, la vinculación de la planificación con la programación y el presupuesto, a pesar de los cambios a nivel técnico en las instituciones. El desafío es incidir en las máximas autoridades para contar con decisiones políticas, a efecto de que la planificación en sus diferentes niveles, tipos y categorías se consideren verdaderos instrumentos de gestión; dada la escasa coherencia y alineación de los procesos de planificación e inversión pública en los distintos niveles: nacional, sectorial y territorial; así mismo, entre los actores responsables: instituciones sectoriales, sistema de consejos de desarrollo y gobiernos municipales. Con la coordinación y asesoría de SEGEPLAN, se han tenido avances en los últimos años en la alineación de las prioridades de los consejos de desarrollo y gobiernos municipales a las metas del PND, pero falta aún consolidar la planificación del desarrollo a través de mecanismos e instrumentos que permitan orientar de forma coherente todos los recursos públicos a los resultados y las metas nacionales de desarrollo definidas por el marco programático de país: PND y PGG.

Igualmente, se observa que los procesos de inversión pública tienen poca vinculación con los procesos de políticas, planes y programación anual y multianual, a pesar de que está definido en el marco conceptual y las normas de inversión pública. Lo anterior significa que la ejecución y los bienes y servicios que se esperan de la inversión no reflejan la contribución a la mejora de las condiciones de vida de la población y no siempre responden a procesos participativos.

Por su parte, la asesoría técnica que por mandato SEGEPLAN brinda a las instituciones del sector público (gobierno central, descentralizadas y autónomas) y consejos de desarrollo, ha incluido criterios para la priorización con base a competencias, funciones y recursos, con énfasis en el aporte que las intervenciones hacen a los resultados estratégicos de país; sin embargo, el desarrollo de las

capacidades técnicas de los funcionarios públicos para priorizar la inversión y funcionamiento sobre la base antes mencionada, se ve limitada por factores políticos internos y externos. Esto aunado a la escasa articulación de procesos que realizan las unidades de planificación y presupuesto dentro de las instituciones que deberían trabajar de manera coordinada para lograr una efectiva vinculación Plan-Presupuesto.

En cuanto a la cooperación internacional, es relevante indicar que, desde las fases de negociación, seguimiento a la ejecución y análisis de la Cooperación Internacional Reembolsable y No Reembolsable -CINR-, se observa que las intervenciones de este tipo tienen un bajo impacto en los resultados de desarrollo, como por ejemplo algunos proyectos que en su ejecución responden a funciones institucionales o la dispersión de la cooperación respecto a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, como en el caso de la pobreza y la inseguridad alimentaria, los cuales pueden o no estar reflejados en el marco de política pública, la planificación, la programación y la inversión. Entre otras causas, la más relevante es que los recursos de la cooperación internacional no se ven reflejados en la programación e inversión de las instituciones públicas, no obstante, esta disposición está contenida en las modificaciones a la Ley Orgánica del Presupuesto, con la finalidad de alinear la cooperación internacional a las prioridades de desarrollo del país, esto genera dispersión no solo de recursos sino de esfuerzos que pueden orientarse a una misma dirección.

Ello contribuye a una limitada efectividad de los recursos externos, dificultando la adecuada gestión para el desarrollo del país. No alcanzar este tipo de resultados deriva en un escaso cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el Estado de Guatemala en materia de desarrollo. Asimismo, aún es un desafío para el país brindar los instrumentos adecuados en materia de seguimiento y evaluación de la gestión del ciclo de planificación para el desarrollo del país, que aborde además las intervenciones de CINR con el adecuado enfoque de complementariedad que deben observar estos recursos.

Por otra parte, es importante resaltar que la planificación del desarrollo demanda información actualizada, homogénea y confiable que permita construir un sistema eficiente de indicadores de desarrollo que constituyan la línea base para cada uno de los ámbitos y niveles de planificación y con ello disponer de un sistema permanente de información que será de utilidad tanto para la planificación, como para el seguimiento y la evaluación.

Por lo anterior, es necesario priorizar las acciones de SEGEPLAN en materia de fortalecimiento del marco de política pública, de planificación-programación, de seguimiento y evaluación, y los mecanismos administrativos y financieros, como una primera instancia para la adecuada planificación de desarrollo del país, que aborde todas las fases y ciclos en la implementación del Sistema Nacional de Planificación.

Respecto a la Gestión por Resultados como enfoque, aunque su implementación inició desde hace varios años, todavía prevalecen brechas importantes, una referida a la coordinación y armonización

entre los procesos y la acción de los entes rectores de la planificación (SEGEPLAN) y el presupuesto (DTP-MINFIN). Otra es la rigidez de las normas presupuestarias para considerar los cambios en la producción y los resultados de las instituciones sectoriales; así mismo, en la aplicación del enfoque en las instituciones públicas, en las que hace falta la internalización o apropiación metodológica, en particular de los análisis causales y generación de indicadores, para plantear sus intervenciones de manera coherente con la Política General de Gobierno para el mediano plazo y con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y las Prioridades Nacionales de Desarrollo para el largo plazo.

Igualmente, aun se observa una débil o limitada aplicación de los enfoques transversales, como el de gestión de riesgo y adaptación al cambio climático, como condicionantes de las acciones o intervenciones que las instituciones públicas realizan; además, del enfoque demográfico como elemento clave para el establecimiento de estrategias o intervenciones basadas en la dinámica de población y los factores que la definen, para establecer tendencias, proyecciones o escenarios basados en dicha dinámica.

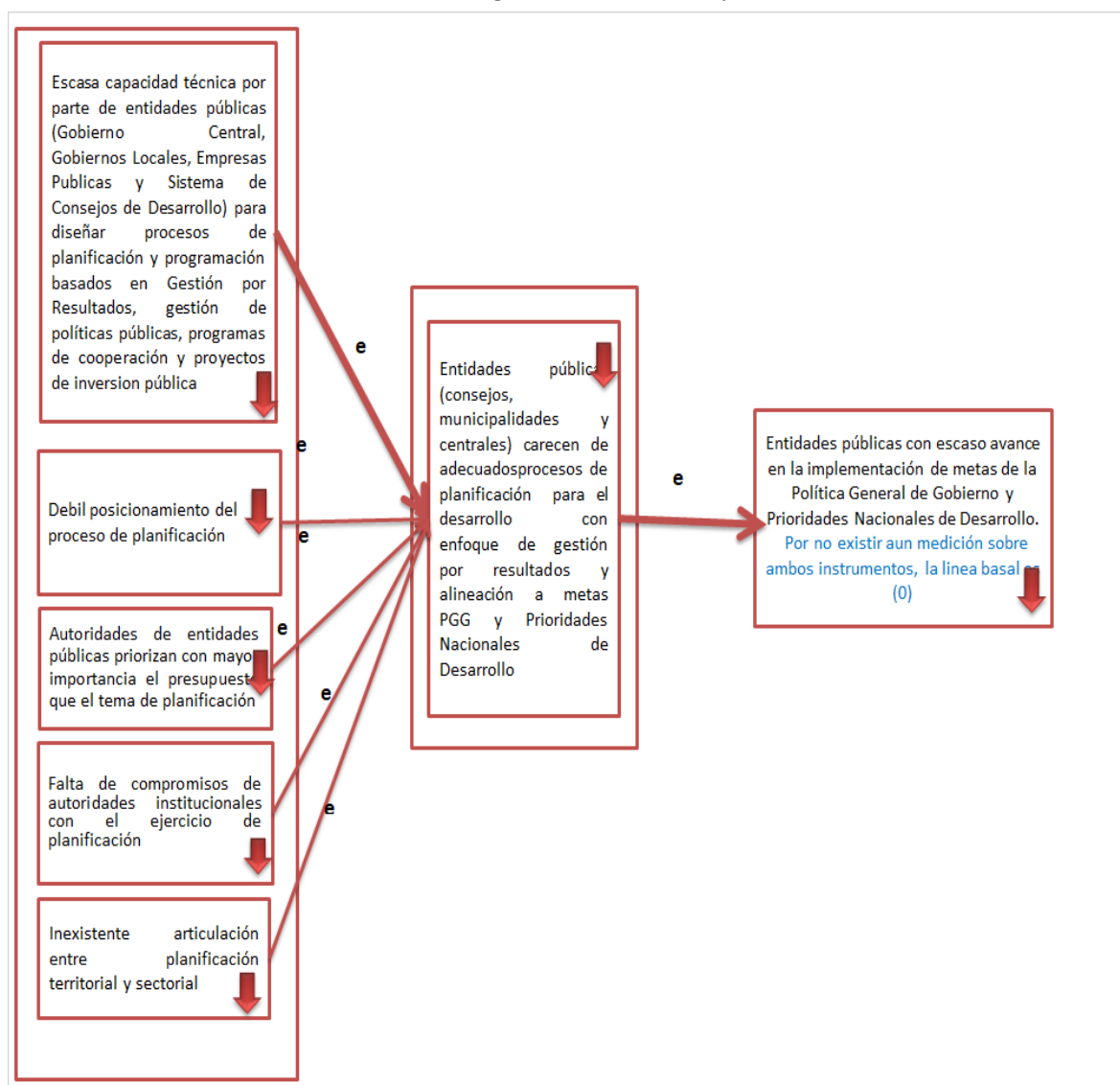
De la misma forma, también existe debilidad en el uso de criterios de equidad e inclusión social en la planificación y el presupuesto; lo cual es preocupante, partiendo de la premisa que Guatemala es un país con altos niveles de desigualdad social producto de un patrón histórico de exclusión de importantes sectores de la población, resulta esencial orientar las prioridades y los recursos públicos de una manera tal, que se atiendan y reduzcan progresivamente las asimetrías sociales y territoriales existentes. En este punto, cabe señalar que el PND y el presupuesto del Estado son, desde la perspectiva de la teoría de la gestión pública del desarrollo, los instrumentos técnicos idóneos que dispone el Estado democrático para la redistribución del PIB y el logro del bienestar común declarado por el Artículo 1 de la Constitución Política de la República. No obstante, todavía no cuenta con instrumentos, mecanismos y metodologías suficientes para lograr la priorización de las necesidades y los derechos de los grupos más vulnerables a la hora de planificar y formular el presupuesto de la Nación.

Finalmente, a lo interno de SEGEPLAN existió una falta de encadenamiento entre los propósitos, objetivos y roles que debe jugar en la planificación técnica de las acciones estatales de gobierno y de las municipalidades, así como la alineación de la cooperación internacional y el fortalecimiento del ciclo de las políticas públicas, lo que provocó una insuficiente capacidad de SEGEPLAN para ejercer funciones de rectoría y asesoría técnica; no obstante, la reestructura institucional ejecutada en los últimos dos años con la aplicación de la metodología de PMI, han supuesto un avance significativo en el diseño y la gestión de los procesos de producción institucional de SEGEPLAN. Debido a que, este esfuerzo recién ha concluido, todavía está en proceso el desarrollo institucional y las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para ejercer con adecuados estándares de calidad, las funciones de coordinación del SNP, así como el acompañamiento y la asesoría a los diferentes actores involucrados.

4.4 Modelo Explicativo

Se construyó el modelo explicativo con base a una jerarquización de factores causales directos e indirectos. La evidencia para cada factor causal se sustenta en la opinión de los expertos en temas relacionados que participaron del proceso para formular la red de causalidad.

Diagrama 2: Modelo Explicativo

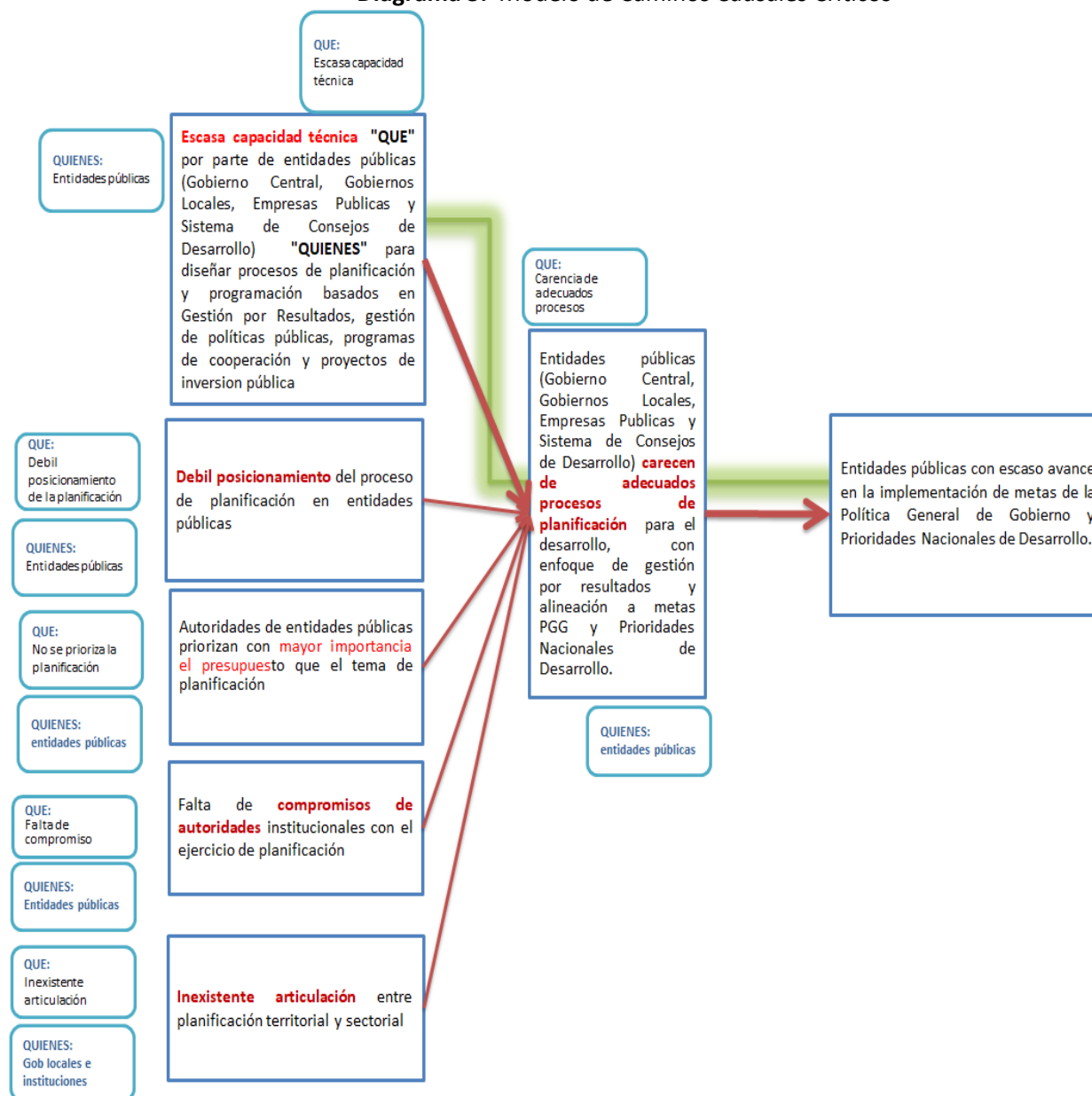


Fuente: Elaboración propia.

Con base a la opinión de los expertos, se realizó un ejercicio para determinar la jerarquización de los factores causales directos e indirectos y establecer el grado de incidencia de éstos hacia el problema central, ante ello, se pudo acordar que el problema sobre la incapacidad técnica de las entidades públicas (Instituciones, CODEDES y municipalidades) para el diseño de proceso de planificación y programación basados en la Gestión por Resultados, incide en comparación con los

otros factores causales, con mayor magnitud hacia el problema sobre “carencia de adecuados procesos de planificación para el desarrollo”, lo cual se observa mediante el grosor de las flechas rojas que denotan la cadena de factores causales con mayor incidencia.

Diagrama 3: Modelo de Caminos Causales Críticos



Fuente: Elaboración propia.

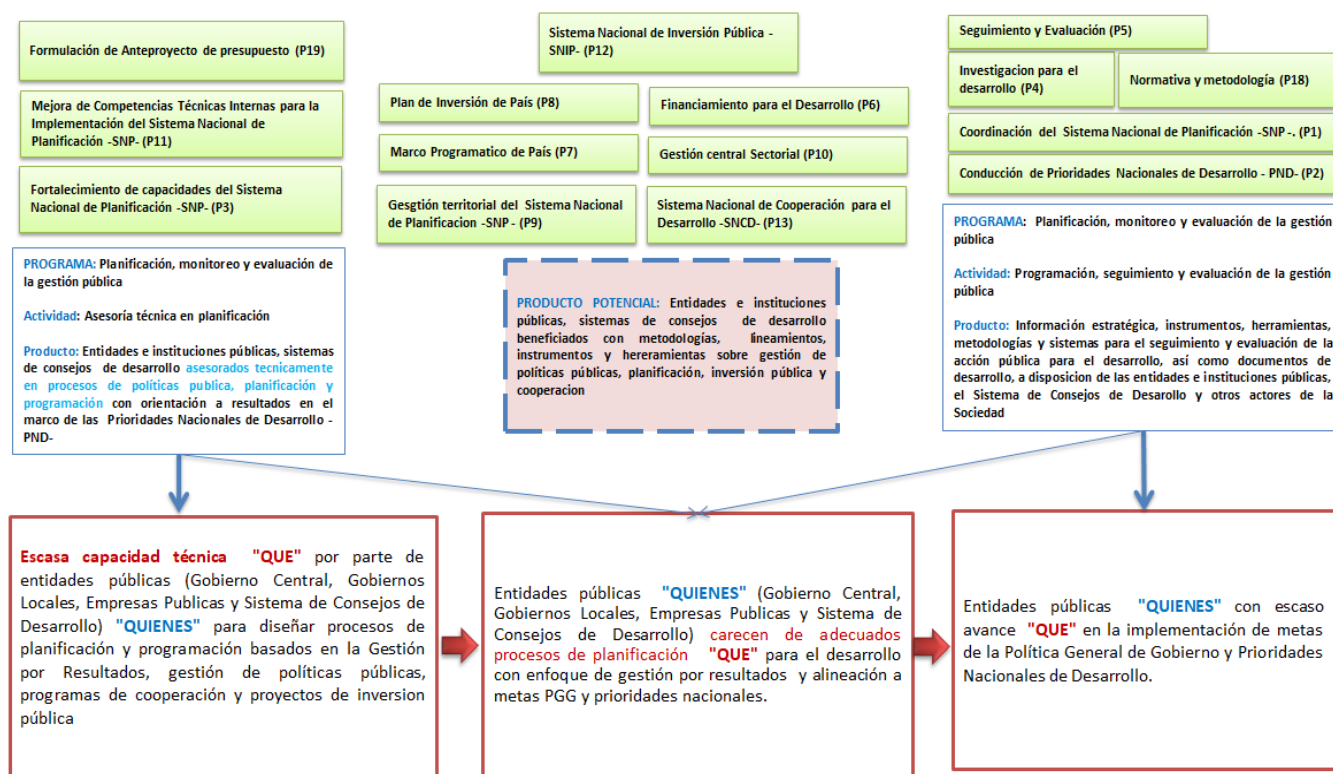
Para continuar con el análisis del modelo de caminos causales críticos, se identificó por cada factor causal los elementos “qué y quiénes”, vitales para tener claridad sobre el problema que se atiende y quienes lo experimentan, para este caso son las “entidades públicas” el factor común para cada factor. El ejercicio arrojó un consenso sobre la ruta o el camino a atender desde las competencias de SEGEPLAN donde se determina que mejorando las capacidades técnicas propias y de las

entidades públicas (Instituciones, CODEDES y municipalidades) para el diseño de proceso de planificación y programación basados en la Gestión por Resultados, se incidirá en que dichas entidades a un mediano plazo puedan diseñar adecuados procesos de planificación para el desarrollo, para que en el largo plazo puedan implementarse las metas de la Política General de Gobierno -PGG-, así como las metas de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

4.5 Modelo Prescriptivo

El modelo prescriptivo evidencia las intervenciones institucionales que se consideran más oportunas para minimizar en un tiempo corto, mediano y/o largo plazo, la solución del problema central.

Diagrama 4: Modelo Prescriptivo



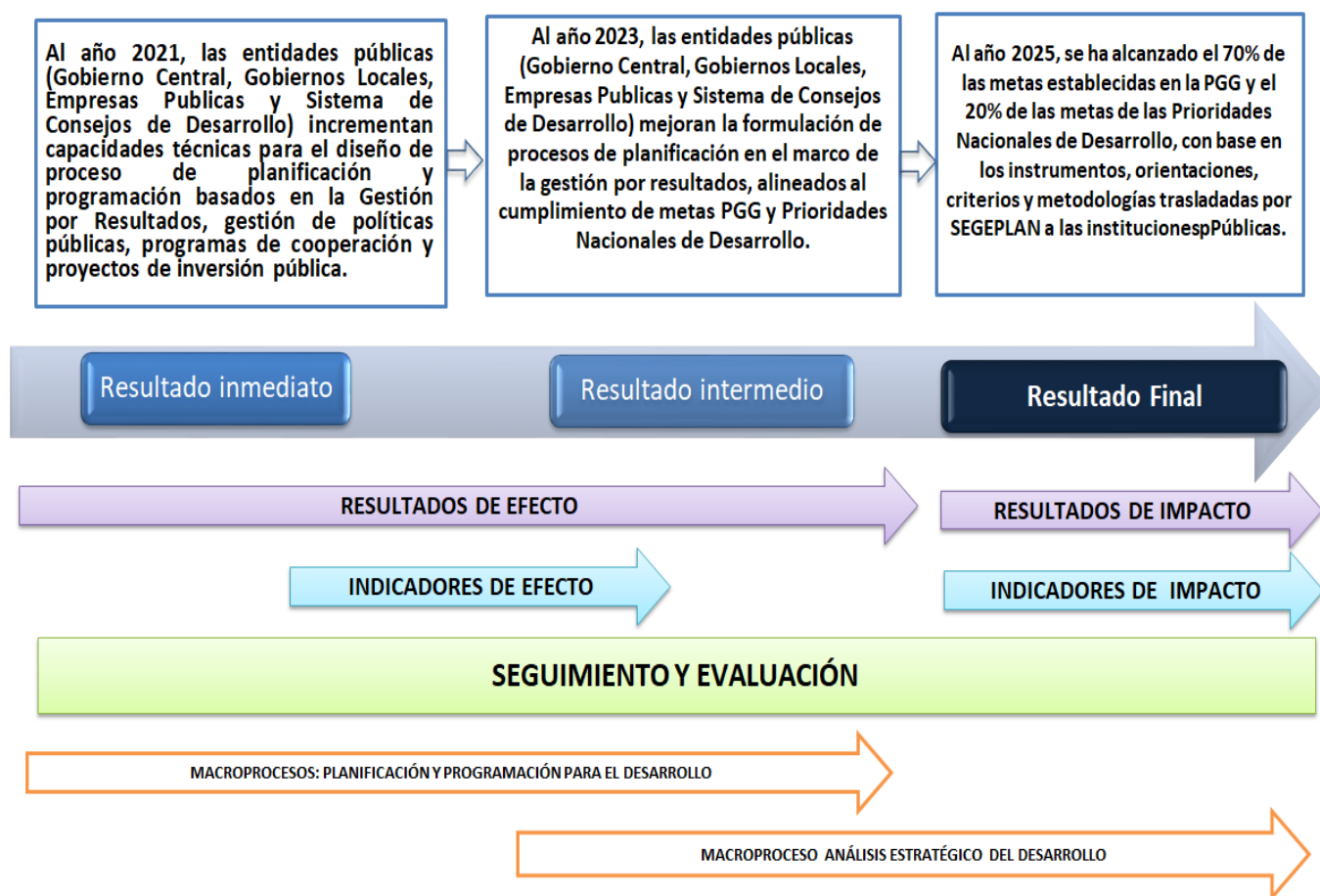
Fuente: Elaboración propia.

En el modelo prescriptivo se analizaron las intervenciones que pudieran tener mayor efectividad para la atención del camino causal crítico, pero además se incluyó el análisis de los productos "Entidades e instituciones públicas, consejos de desarrollo y municipalidades asesoradas", así como el relacionado a "información estratégica, instrumentos, herramientas y metodologías", que actualmente posee SEGEPLAN y su contribución a cada uno de la cadena de problemas identificados. Se reflejan las intervenciones claves provenientes de los macroprocesos definidos a lo interno de SEGEPLAN, de igual forma vinculados al camino causal crítico de acuerdo a su mayor grado de contribución.

4.6 Cadena de Resultados

En concordancia con los modelos: conceptual, explicativo, caminos causales críticos y modelo prescriptivo, se elaboró la cadena de resultados que da respuesta a la atención de los factores causales determinados como prioritarios a atender desde las competencias de SEGEPLAN.

Diagrama 5: Cadena de Resultados



Fuente: Elaboración propia.

La cadena de resultados está conformada por uno de carácter inmediato relacionado a que las entidades públicas (instituciones, CODEDES y municipalidades), mejoren capacidades técnicas para el diseño de proceso de planificación y programación basados en la Gestión por Resultados, gestión de políticas públicas, programas de cooperación y proyectos de inversión pública.

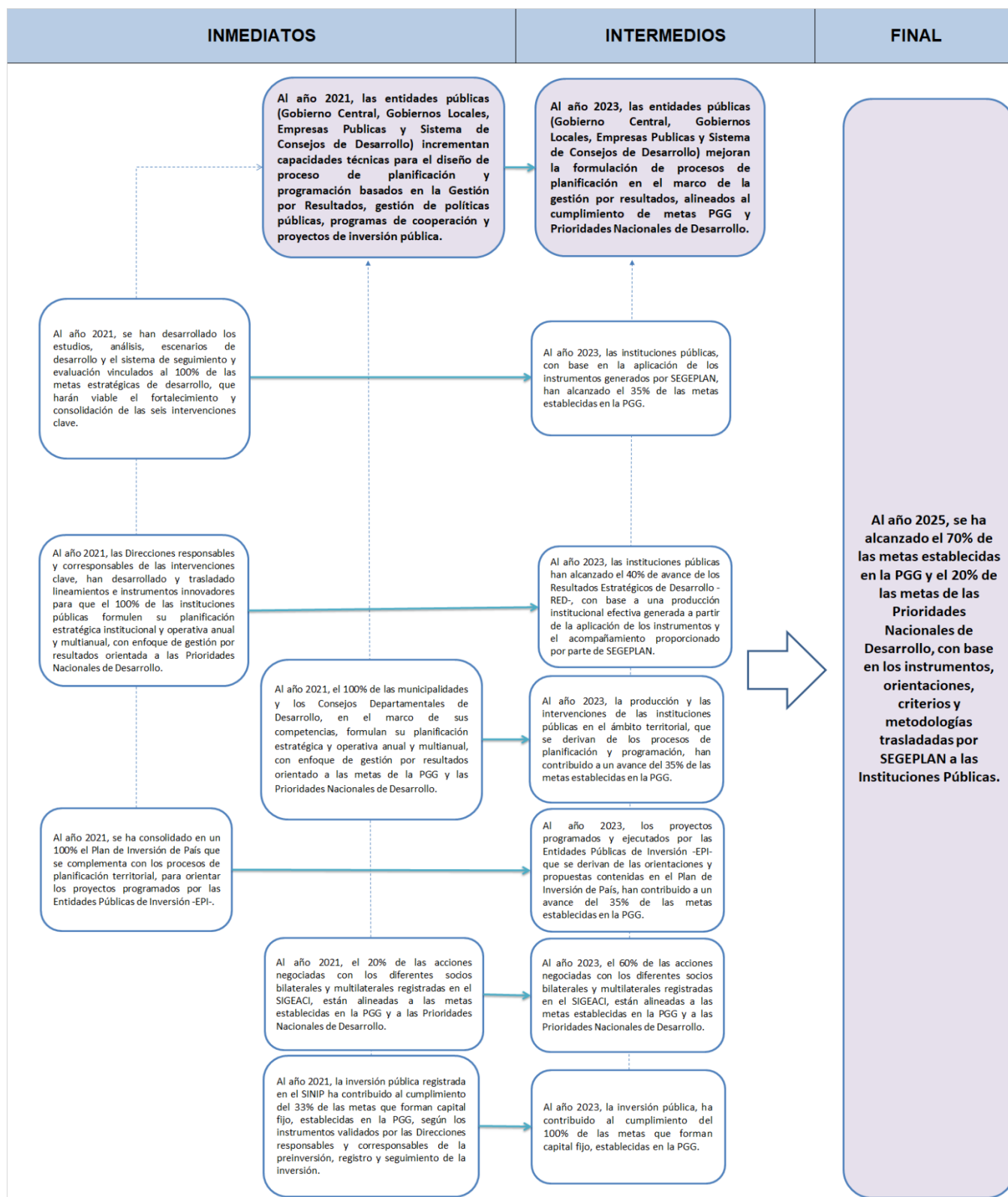
El segundo resultado de carácter intermedio, es el efecto que se logra del primer resultado, es decir, si las capacidades técnicas de las entidades públicas se logran mejorar mediante las asesorías, lineamientos, herramientas y metodologías que se brindan desde SEGEPLAN, esto ocasiona que dichas entidades puedan contar con adecuados procesos de planificación en el marco de la gestión

por resultados, sino también que logren una alineación y contribución al cumplimiento de metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo.

El tercer resultado se convierte en la condición positiva del problema central priorizado en el modelo conceptual, ya que logrando mejorar las capacidades técnicas de las entidades públicas que SEGEPLAN asesora, estas lograrían, a mediano plazo, establecer mejores procesos de planificación en el marco de la Gestión por Resultados -GpR-, que contribuiría directamente a materializar a largo plazo la consecución de las metas de la Política General de Gobierno y de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Para dar respuesta a los macroprocesos de la reestructura de SEGEPLAN, se identificaron de manera implícita en la cadena de resultados del Modelo Lógico, un conjunto de resultados de mayor especificidad que no se apartan de la estrategia formulada, sino más bien, contribuyen de manera sinérgica a los alcances que se desean en lo inmediato, intermedio y final. Lo anterior se puede visualizar en el siguiente diagrama.

Diagrama 6: Cadena de resultados ampliada



Fuente: Elaboración propia.

5. Marco Estratégico Institucional

Establecer una dirección estratégica, es imperante ante la necesidad de generar las condiciones que permitan ofertar mejores servicios a nuestros usuarios, así como contar con el soporte de una institución eficiente y comprometida con el desarrollo del país.

El principal desafío de SEGEPLAN está en el logro de la implementación de la planificación para el desarrollo, a través del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas mediante las asesorías técnicas en procesos de políticas públicas, planificación y programación, con orientación a resultados, en el marco de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. Esto se fundamenta técnica y metodológicamente en tres grandes macroprocesos institucionales que vinculan la gestión integrada de SEGEPLAN en contexto con sus mandatos, mismos que nacen de todo un proceso de reestructuración de la Secretaría, que terminó con un nuevo Reglamento Orgánico Interno -ROI- en el año 2019, Acuerdo Gubernativo 20-2019.

Este desafío también puede abordarse desde la participación que SEGEPLAN tiene en espacios técnicos y políticos. El 27 de enero del 2020 se creó en forma temporal, la Comisión Presidencial Centro de Gobierno que tiene por objetivo coadyuvar en la coordinación, acompañamiento, asesoramiento y verificación en materia de planificación, gestión y ejecución institucional, para el cumplimiento de las prioridades presidenciales, así como informar a la autoridad superior de la ejecución de las mismas y contribuir en el desarrollo de la modernización y fortalecimiento del Organismo Ejecutivo. De acuerdo con ello, el Centro de Gobierno se constituye en el principal apoyo a la gestión de SEGEPLAN, en virtud de la complementariedad en cuanto al seguimiento en materia de planificación, gestión y ejecución institucional de las prioridades presidenciales, que desde la perspectiva de la Secretaría están contenidas tanto en la Política General de Gobierno y en el Plan y las Prioridades Nacionales de Desarrollo, lo cual refuerza los mecanismos para la gestión efectiva de las instituciones públicas.

Adicionalmente es muy importante el papel de SEGEPLAN en el marco de los Gabinetes General y Específicos de gobierno, en particular en estos últimos el papel de la Secretaría responde a la importancia de coordinar, aportar coherencia e incidir para que estas instancias puedan vincular, articular y asociar su quehacer a las políticas públicas a la planificación, programación, productos y resultados en el marco de las discusiones y propuestas en las mesas temáticas, así como orientar con precisión los procesos de inversión y de la cooperación internacional, a efecto que sean el medio para internalizar los conceptos, procesos e intervenciones que desde el Sistema Nacional de Planificación se han diseñado en la Secretaría para conducir el desarrollo nacional.

En este sentido, el Plan Estratégico Institucional 2021-2025, define el marco orientador de la gestión de SEGEPLAN para los próximos cinco años, el cual constituye un paso concreto y fundamental para enfrentar el desafío de manera exitosa, y liderar el proceso de implementación y seguimiento de la

Política General de Gobierno, el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, en el marco de la gestión por resultados.

En este contexto, luego de un proceso de análisis y reflexión sobre el deber ser de SEGEPLAN y lo que se proyecta alcanzar en el corto y mediano plazo, se plantea el siguiente marco estratégico institucional:

5.1 Marco Filosófico

5.1.1 Visión

Al 2025 SEGEPLAN es conductora del desarrollo de Guatemala mediante la planificación sólida, innovadora y orientada a atender las prioridades de la población.

5.1.2 Misión

Somos el órgano de planificación del Estado de Guatemala por mandato constitucional y orientador de la gestión pública para el desarrollo.

5.1.3 Principios y Valores

Además de la Visión y la Misión, los principios y valores constituyen pilares fundamentales que inspiran el trabajo del equipo de SEGEPLAN para la producción y entrega de los bienes y servicios a las instituciones públicas y el logro de los resultados de la planificación del desarrollo del Estado. Se trata de los siguientes:

Figura 5: Principios y valores



Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultados Estratégicos Institucionales

Dada la naturaleza de SEGEPLAN como órgano de planificación del Estado, le corresponde ser el rector, articulador y regulador del Sistema Nacional de Planificación, así como el responsable de coadyuvar en la formulación de la política pública y, del monitoreo y evaluación de esta, vincular el plan-presupuesto junto al Ministerio de Finanzas Públicas y liderar el avance en la implementación de las metas para el desarrollo.

En este contexto, el principal desafío de la Secretaría para el período 2021-2025, es impulsar en las instituciones públicas la implementación de la planificación para el desarrollo, a través de la cual, se orienta el proceso de articulación de las políticas públicas, la planificación-programación y, su respectivo seguimiento y evaluación. Es decir, el reto es **“pasar de la planificación a la acción”**.

5.2.1 Objetivos Institucionales

En el marco de la gestión orientada a resultados, los objetivos de SEGEPLAN están definidos a partir de los resultados que se espera alcanzar durante el período comprendido del 2021 al 2025, los cuales se citan a continuación.

- Liderar la implementación de la planificación para el desarrollo en las instituciones del sector público, el Sistema de Consejos de Desarrollo y los gabinetes específicos de gobierno, a través de mecanismos e instrumentos que permitan orientar de forma coherente todos los recursos públicos, al cumplimiento de las metas nacionales de desarrollo definidas en la PGG y las Prioridades Nacionales de Desarrollo.
- Fortalecer las capacidades de los actores del Sistema Nacional de Planificación para el proceso de planificación y programación basadas en la Gestión por Resultados, gestión de políticas públicas, programas de cooperación y proyectos de inversión pública que contribuyan al avance de las metas de desarrollo.
- Coordinar el proceso de articulación de las políticas públicas al Plan Nacional de Desarrollo, las Prioridades Nacionales de Desarrollo y la Política General de Gobierno 2020-2024.
- Fortalecer la gestión del Sistema Nacional de Inversión Pública, para mejorar y hacer eficientes los procesos internos en favor de la capacidad de respuesta, plazos y procedimientos técnicos y tecnológicos hacia las instituciones usuarias del SNIP.
- Coordinar el proceso de alineación y armonización de las agendas de la cooperación internacional, permitiendo la integración de proyectos de cooperación para el desarrollo como apoyo al Plan Nacional de Desarrollo, las Prioridades Nacionales de Desarrollo y la Política General de Gobierno 2020-2024.

- Optimizar los procesos institucionales, a través de la eficiencia y eficacia en su ejecución, para ofrecer mejores servicios y fortalecer y apoyar al Sistema Nacional de Planificación.
- Fortalecer las capacidades institucionales de SEGEPLAN, para desarrollar las habilidades y competencias necesarias que le permitan realizar su rol de conducción, coordinación, comunicación, monitoreo, seguimiento y evaluación del sistema nacional de planificación, en condiciones institucionales de mejora continua y proactividad.

5.2.2 Resultados e Intervenciones

Resultado Institucional

Al año 2025, se ha alcanzado el 70% de las metas establecidas en la PGG y el 20% de las metas de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, con base en los instrumentos, orientaciones, criterios y metodologías trasladadas por SEGEPLAN a las instituciones públicas.

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-001)**

Al año 2023, las entidades públicas (Gobierno Central, Gobiernos Locales, Empresas Publicas y Sistema de Consejos de Desarrollo) mejoran la formulación de procesos de planificación en el marco de la gestión por resultados, alineados al cumplimiento de metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-001)**

Al año 2021, las entidades públicas (Gobierno Central, Gobiernos Locales, Empresas Publicas y Sistema de Consejos de Desarrollo) incrementan capacidades técnicas para el diseño de proceso de planificación y programación basados en la Gestión por Resultados, gestión de políticas públicas, programas de cooperación y proyectos de inversión pública.

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-002)**

Al año 2023, las instituciones públicas, con base en la aplicación de los instrumentos generados por SEGEPLAN, han alcanzado el 35% de las metas establecidas en la PGG.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-002)**

Al año 2021, se han desarrollado los estudios, análisis, escenarios de desarrollo y el sistema de seguimiento y evaluación vinculados al 100% de las metas estratégicas de desarrollo, que harán viable el fortalecimiento y consolidación de las seis intervenciones clave.

Intervenciones Clave (Productos)

- Investigaciones para el Desarrollo. (P4)
- Conducción del Sistema Nacional de Planificación -SNP-. (P2)

- Conducción de las Prioridades Nacionales de Desarrollo. (P1)
- Fortalecimiento de Capacidades del Sistema Nacional de Planificación -SNP-. (P3)
- Financiamiento para el Desarrollo. (P6)
- Seguimiento y Evaluación. (P5)

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-003)**

Al año 2023, las instituciones públicas han alcanzado el 40% de avance de los Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED-, con base a una producción institucional efectiva generada a partir de la aplicación de los instrumentos y el acompañamiento proporcionado por parte de SEGEPLAN.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-003)**

Al año 2021, las Direcciones responsables y corresponsables de las intervenciones clave, han desarrollado y trasladado lineamientos e instrumentos innovadores para que el 100% de las instituciones públicas formulen su planificación estratégica institucional y operativa anual y multianual, con enfoque de gestión por resultados orientada a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Intervenciones Clave (Productos)

- Mejora de Competencias Técnicas Internas para la Implementación del Sistema Nacional de Planificación -SNP- (P11)
- Gestión Central - Sectorial. (P10)
- Marco Programático de País. (P7)

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-004)**

Al año 2023, la producción y las intervenciones de las instituciones públicas en el ámbito territorial, que se derivan de los procesos de planificación y programación, han contribuido a un avance del 35% de las metas establecidas en la PGG.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-004)**

Al año 2021, el 100% de las municipalidades y los Consejos Departamentales de Desarrollo, en el marco de sus competencias, formulan su planificación estratégica y operativa anual y multianual, con enfoque de gestión por resultados orientado a las metas de la PGG y las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Intervenciones Clave (Productos)

- Gestión Territorial del Sistema Nacional de Planificación -SNP-. (P9)

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-005)**

Al año 2023, los proyectos programados y ejecutados por las Entidades Públicas de Inversión - EPI- que se derivan de las orientaciones y propuestas contenidas en el Plan de Inversión de País, han contribuido a un avance del 35% de las metas establecidas en la PGG.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-005)**

Al año 2021, se ha consolidado en un 100% el Plan de Inversión de País que se complementa con los procesos de planificación territorial, para orientar los proyectos programados por las Entidades Públicas de Inversión -EPI-.

Intervenciones Clave (Productos)

- Plan de Inversión de País. (P8)

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-006)**

Al año 2023, el 60% de las acciones negociadas con los diferentes socios bilaterales y multilaterales registradas en el SIGEACI, están alineadas a las metas establecidas en la PGG y a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-006)**

Al año 2021, el 20% de las acciones negociadas con los diferentes socios bilaterales y multilaterales registradas en el SIGEACI, están alineadas a las metas establecidas en la PGG y a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.

Intervenciones Clave (Productos)

- Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo -SNCD-. (P13)

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-007)**

Al año 2023, la inversión pública, ha contribuido al cumplimiento del 100% de las metas que forman capital fijo, establecidas en la PGG.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-007)**

Al año 2021, la inversión pública registrada en el SINIP ha contribuido al cumplimiento del 33% de las metas que forman capital fijo, establecidas en la PGG, según los instrumentos validados por las Direcciones responsables y corresponsables de la preinversión, registro y seguimiento de la inversión.

Intervenciones Clave (Productos)

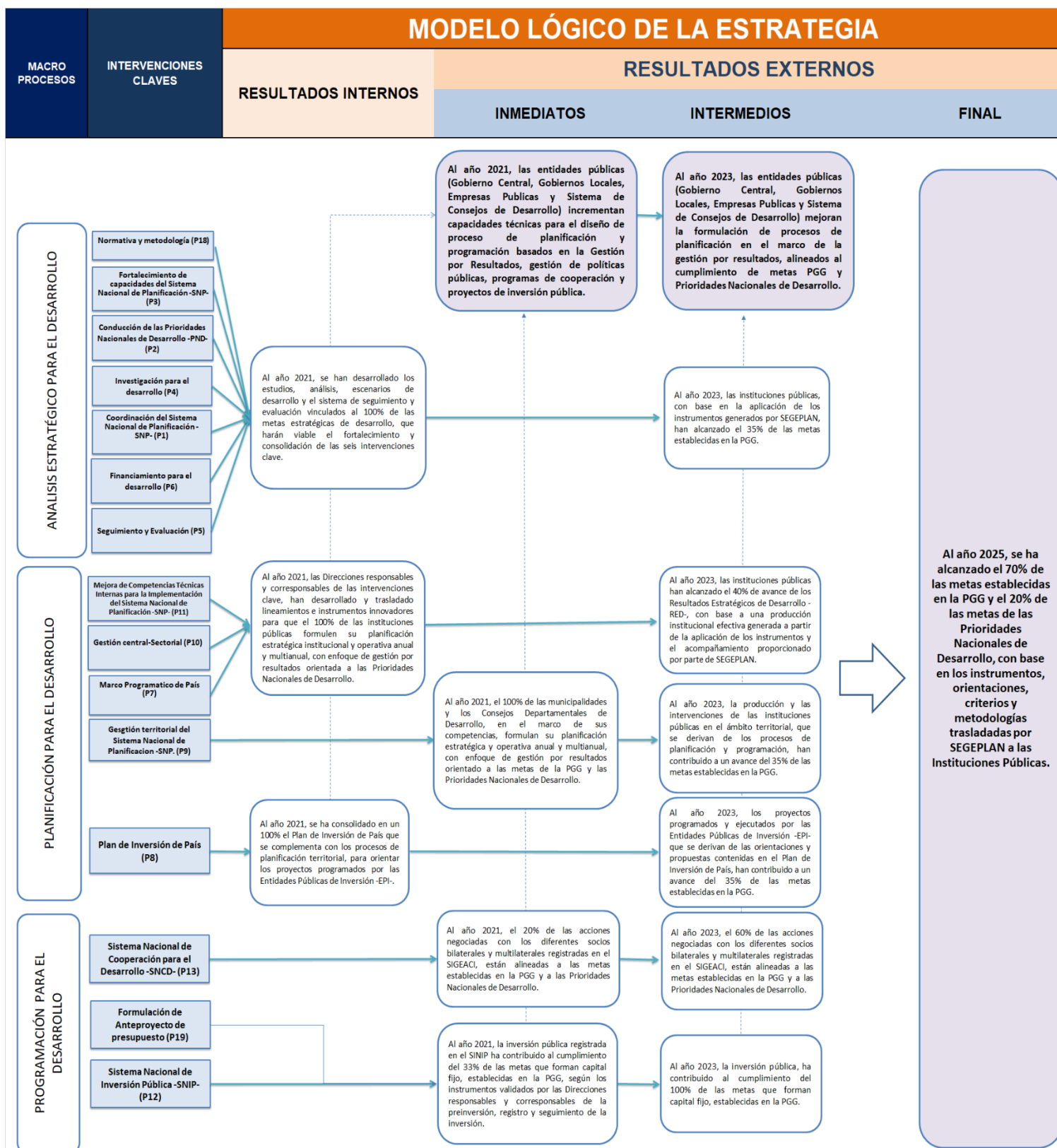
- Sistema Nacional de Inversión Pública -SNIP-. (P12)
- Elaboración de anteproyecto de presupuesto (P19)

5.3 Modelo Lógico de la Estrategia

En el siguiente diagrama, se puede observar la ilustración de la estrategia que se implementara, que incluye 3 macroprocesos y su vinculación a las intervenciones claves, y esto en su conjunto la contribución de los resultados formulados. Es importante hacer mención que la especificidad de la cadena de resultados es con el afán de poder responder de manera más concreta a los macroprocesos de la SEGEPLAN, y como se mencionó anteriormente, éstos están de forma implícita en la cadena de resultados del modelo lógico y contribuyendo al alcance de la estrategia, en otras palabras, es una desagregación a detalle de la cadena de resultados del Modelo Lógico.

Se realizó una diferenciación entre algunos resultados que deben conseguirse a lo interno, para que su efecto sea en la población meta, es decir, en las entidades que se asesoran, así como en los resultados relacionados al mejoramiento de capacidades técnicas de entidades públicas, el avance de las metas y finalmente la consecución efectiva de las mismas.

Diagrama 7: Resultados Institucionales derivados del Marco Lógico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Indicadores de seguimiento para medir el efecto y el impacto de la estrategia planteada

Nivel del Resultado			Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo
Inmediato	Interm.	Final		
X			Número de entidades públicas que mejoran capacidades técnicas	$\frac{\text{No. de entidades que mejoran capacidades}}{\text{No. total de entidades públicas}} * 100$
	X		Número de municipalidades que formulan en el marco de Gestión por Resultados y orientados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de municipalidades que formulan en el marco de la GpR}}{\text{No. total de municipalidades}} * 100$
	X		Número de instituciones que formulan en el marco de Gestión por Resultados y orientados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de instituciones que formulan en el marco de la GpR}}{\text{No. total de instituciones}} * 100$
	X		Número de Consejos de Desarrollo que formulan en el marco de Gestión por Resultados y orientados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de CdD que formulan en el marco de la GpR}}{\text{No. total de CdD}} * 100$
	X		Número de entidades públicas alineadas a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de entidades públicas alineadas a metas PGG y Priridades}}{\text{No. total de entidades públicas}} * 100$
	X		% en avance de metas PGG	$\frac{\text{No. de metas implementadas}}{\text{No. total de metas PGG}} * 100$
	X		% de avance de metas de Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de metas implementadas}}{\text{No. total de metas Prioridades}} * 100$
	X		Número de PP alineadas a Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de políticas públicas alineadas a Prioridades}}{\text{No. total de políticas públicas}} * 100$
	X		Número de RED alcanzados	$\frac{\text{No. de RED logrados}}{\text{No. total de RED}} * 100$
		X	Número de metas PGG efectivamente alcanzadas	$\frac{\text{No. de metas implementadas}}{\text{No. total de metas PGG}} * 100$
		X	Número de metas de Prioridades Nacionales de Desarrollo efectivamente alcanzadas	$\frac{\text{No. de metas alcanzadas}}{\text{No. total de metas Prioridades}} * 100$

Nivel del Resultado			Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo
Inmediato	Interm.	Final		
		X	Número de proyectos de inversión registrados en SINIP alineados a metas que forman capital fijo	$\frac{\text{No. de proyectos alineados a las metas que forman capital fijo}}{\text{No. total de proyectos registrados}} * 100$
		X	Número de programas de cooperación internacional alineados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	$\frac{\text{No. de programas de cooperación alineados a metas PGG}}{\text{No. total de programas de cooperación registrados}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que, en el marco de los productos y resultados estratégicos, quedan contempladas varias acciones encaminadas a **dar respuesta a los embates del cambio climático**, en la perspectiva del mediano y largo plazo, impulsando la incorporación de la gestión de riesgo en los procesos internos y externos en el nivel territorial y sectorial; a efecto de ir generando la cultura institucional de atención a la prevención y la reducción de las vulnerabilidades, que permita tomar decisiones nacionales y territoriales, pertinentes y apropiadas, que articulada a la política nacional de desarrollo, permiten establecer un marco interinstitucional de gestión pública para el desarrollo seguro y sostenible, impulsando el compromiso de manera solidaria entre gobiernos nacionales y locales, institucionalidad, sociedad y cooperación internacional.

Asimismo, para dar apoyo técnico e impulsar de manera integral desde el nivel local, institucional y nacional, la implementación de los **ejes transversales en beneficio de la población vulnerable, como lo son: la niñez, la juventud, las mujeres, pueblos indígenas, personas con capacidades diferentes, adultos mayores, migrantes, personas que viven con VIH/SIDA**, y otros; se verificará que dentro de la planificación operativa de los años de vigencia del PEI, se incluyan acciones estratégicas en materia de política pública, planificación, inversión pública y cooperación internacional, que permitan determinar la situación actual de estos temas en el contexto nacional, revisión y actualización de orientaciones de política, normas, manuales, instructivos, guías y otros instrumentos metodológicos.

En otro orden de ideas, para lograr los resultados identificados con anterioridad, SEGEPLAN necesita realizar acciones de fortalecimiento institucional prioritarias que constituyen la base fundamental para el logro de los mismos, considerando que innegablemente los esfuerzos deben ser mayores bajo la perspectiva de retomar y profundizar la transformación de la gestión interna de la Secretaría, lo que hace evidente fortalecerla en el ámbito técnico, administrativo, financiero y tecnológico, para avanzar hacia una mejora continua de calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia en los diferentes servicios que presta, así como que permita superar paulatinamente la problemática identificada en el marco del Sistema Nacional de Planificación.

En este sentido, a continuación, se dan a conocer las principales intervenciones y resultados que se esperan alcanzar para el fortalecimiento institucional de SEGEPLAN durante el periodo comprendido del año 2021 al año 2025.

- **Resultado Intermedio (PEI-RINT-008)**

Al año 2023, el 100% de los procesos tecnológicos, administrativos, financieros y de recursos humanos de SEGEPLAN se implementan en apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales, para fortalecer al Sistema Nacional de Planificación.

- **Resultado Inmediato (PEI-RINM-001-RINT-008)**

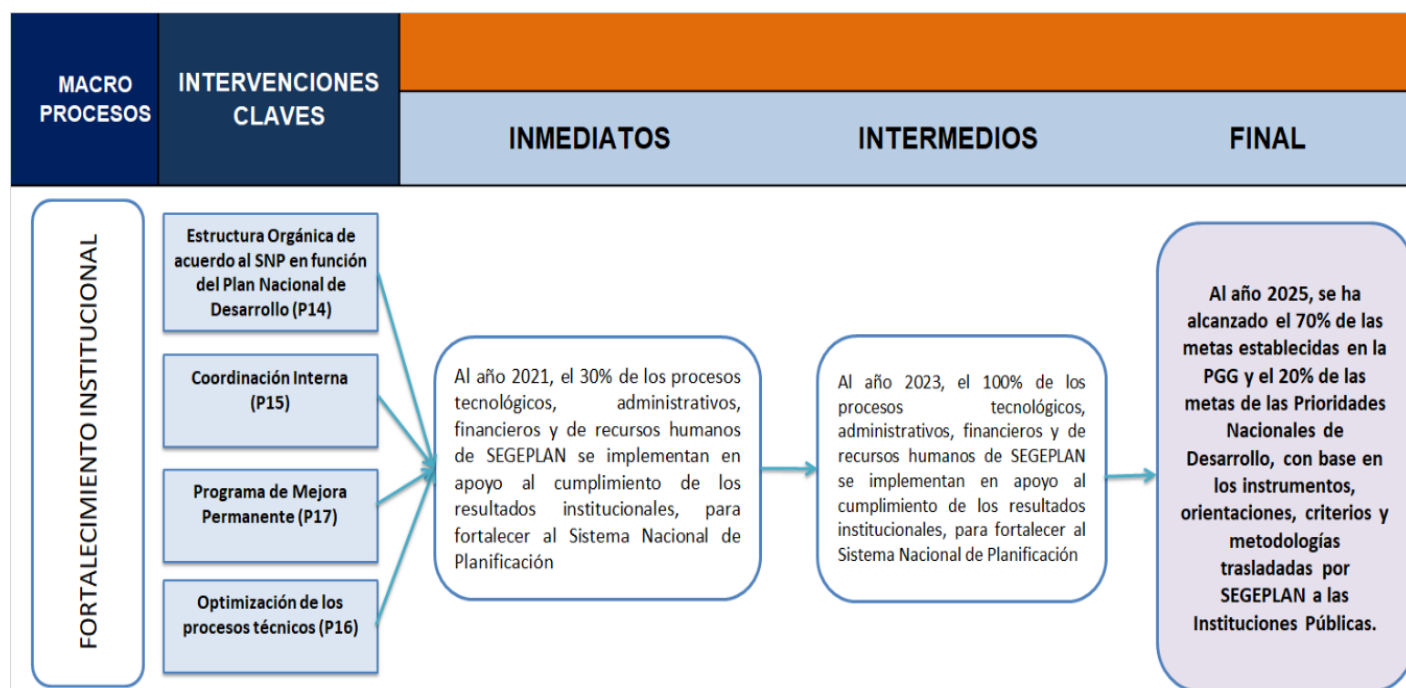
Al año 2021, el 30% de los procesos tecnológicos, administrativos, financieros y de recursos humanos de SEGEPLAN se implementan en apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales, para fortalecer al Sistema Nacional de Planificación.

Intervenciones Clave (Productos)

- Estructura orgánica acorde al Sistema Nacional de Planificación en función del Plan Nacional de Desarrollo. (P14)
- Coordinación Interna. (P15)
- Programa de Mejora Permanente. (P17)
- Optimización de los procesos técnicos. (P16)

Para mayor ilustración, a continuación, se presenta en el siguiente diagrama, la cadena de relación de los referidos resultados:

Diagrama 8: Cadena de Resultados Institucionales para el fortalecimiento de la gestión interna



Fuente: Elaboración propia.

En contexto con las prioridades identificadas en el diagrama anterior, en los párrafos siguientes se describen algunas de las principales acciones operativas que se proyecta realizar para alcanzar los resultados esperados.

- Estructura orgánica del Sistema Nacional de Planificación. Esta intervención hace referencia a las gestiones relacionadas a la coordinación, planificación, recurso humano, administrativo y financiero; así como al resguardo y custodia de la documentación inactiva, y la asesoría institucional, que proporcionan las Direcciones que conforman la Administración General y los Órganos de Apoyo Técnico Institucional y de Control Interno, para el fortalecimiento y mejora de las funciones internas que se realizan en SEGEPLAN.
- Coordinación Interna de los procesos técnicos y administrativos. Se plantea que, con relación a la coordinación interna y la optimización de procesos, conlleva la realización de una serie de actividades enfocadas a hacer más eficientes y oportunos los procedimientos administrativos, así como los de la coordinación de acciones; a fin de asegurar, no sólo la eficiencia de los recursos, sino también de las acciones impulsadas por el equipo.
- Programa de mejora permanente. Esta intervención, entendida como un conjunto de acciones a realizar por parte de SEGEPLAN, que permitan la modernización de toda la infraestructura física, tecnológica institucional, garantizando insumos efectivos y de calidad para los colaboradores de la Secretaría.

- Optimización de los procesos técnicos, administrativos y financieros. Esta intervención va enfocada a realizar diversas acciones a lo interno de la institución, que permita la reducción en tiempos de respuesta a los procedimientos técnicos, administrativos y financieros.

A las acciones anteriores, se suman las encaminadas a mejorar los niveles de comunicación interna y externa, así como a la implementación de un sistema gradual de seguimiento y evaluación de la gestión interna de SEGEPLAN con enfoque de gestión por resultados, orientados a fortalecer los niveles de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, en el ámbito externo, las acciones van a ir dirigidas a fortalecer la imagen institucional, así como el liderazgo de la Secretaría mediante la participación en los diferentes espacios estratégicos de coordinación técnico- político.

6. Seguimiento y Evaluación Estratégica

El seguimiento del PEI consiste en el proceso a través del cual se realiza la medición del avance de los resultados, como consecuencia de la ejecución de las intervenciones establecidas en el modelo lógico del PEI. Para ello, es necesaria la identificación de las fuentes de información, el diseño y elaboración de los instrumentos que se utilizarán para la recolección, gestionar la entrega de la información, y verificar los resultados del seguimiento, para proceder a las recomendaciones de mejora.

El ciclo de seguimiento estará integrado por cinco momentos o pasos metodológicos clave, uno seguido del otro, que se repetirá de forma sistemática para satisfacer las demandas de información de cada tipo de informe. Siendo los siguientes:

- Recolección de información
- Registro y procesamiento de información
- Análisis de datos y preparación de informes
- Comunicación de los resultados
- Toma de decisiones

Dado que el Plan Estratégico Institucional tiene un carácter indicativo, los indicadores de gestión estratégicos, funcionales y operativos serán desarrollados a la luz de los resultados inmediatos, intermedios y final de la institución, por parte de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional para medir periódicamente los avances y el desempeño de cada una de las Direcciones en la ejecución del Plan Operativo Multianual y Anual.

En el siguiente esquema se puede observar el ciclo de seguimiento a aplicar en la planificación estratégica de SEGEPLAN para el período 2021-2025.

Figura 6: Ciclo de Seguimiento



Fuente: Elaboración propia

Las contribuciones realizadas por las intervenciones durante un período anual, a los resultados institucionales de SEGEPLAN, se determinan a través de la aplicación del ciclo de seguimiento antes indicado.

En cuanto a la evaluación, consiste en la revisión analítica de las intervenciones o productos, verificando que se ejecuten con eficiencia, de forma efectiva, el impacto que produce y la sostenibilidad de estos, para aportar al logro de los resultados institucionales. Contribuye a la toma de decisiones y genera las recomendaciones con base en evidencias.

El ciclo de evaluación estará integrado por cinco momentos o pasos metodológicos, siendo los siguientes:

- Análisis previo
- Diseño de la evaluación
- Evaluación
- Socialización de los resultados
- Elaboración de los informes de mejora.

En el siguiente esquema se puede observar el ciclo de evaluación a aplicar en la planificación estratégica de SEGEPLAN para el período 2021-2025.

Figura 7: Ciclo de Evaluación



Fuente: Elaboración propia

En el PEI de SEGEPLAN se ha definido para el período 2021-2025 un resultado final, ocho resultados intermedios, ocho resultados inmediatos y 18 intervenciones o productos. En los anexos se presenta la matriz de planificación estratégica en la cual se detallan los indicadores, la programación anual de los resultados y los responsables de la ejecución de estos.

Al presente documento se le realizará cinco ejercicios de seguimiento, uno por cada año de vigencia del documento, en el cual se llevará a cabo el monitoreo de los indicadores que fueron definidos para cada uno de los resultados, en sus diferentes niveles. Los resultados del seguimiento constituyen el insumo para la toma de decisiones, de las máximas autoridades, con relación al logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional.

Las evaluaciones serán tres, la primera al finalizar el año 2021, en la cual se analizará el impacto que han tenido las intervenciones o productos en los resultados inmediatos; la segunda al finalizar el año 2023, en la cual se analizará el impacto que han tenido las intervenciones o productos en los resultados intermedios; y la última evaluación al finalizar el año 2025, el cual coincide con el período de vigencia del PEI, en donde se medirá la efectividad que tuvieron las diferentes intervenciones o productos para el logro del resultado final.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTALES

1. Marco político-normativo de la planificación del desarrollo

- SEGEPLAN. (2014). Plan Nacional y Política Nacional de Desarrollo. K'atún 2032. Guatemala.
- SEGEPLAN. (2020). Política General de Gobierno -PGG- 2020-2024.
- SEGEPLAN. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. Metas priorizadas por Guatemala.

2. Marco político-normativo de Seguimiento y Evaluación

- CONADUR. (2017). Punto resolutivo No. 08-2017 del CONADUR. Diez Prioridades Nacionales del Desarrollo y sus 16 metas estratégicas. Flores, Petén.
- CONADUR. (2018). Punto resolutivo No. 03-2018. Estrategia de comunicación de las prioridades nacionales de desarrollo y sus metas. Guatemala.
- Decreto 197. (1954). Ley de creación de la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. Guatemala DTP-MINFIN. (2013). Guía de formulación de presupuesto por resultados. Guatemala.
- Ley de creación de la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica. (1954). Decreto 197. Guatemala.
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Estadística (INE). Decreto 3-85
- Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto 114-97. Mandatos de SEGEPLAN.
- MINFIN-SEGEPLAN. (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados en el Sector Público de Guatemala.
- MINFIN-SEGEPLAN. (2014). Guía práctica de formulación de productos y subproductos. Guatemala.
- MINFIN-DTP. (2014). Acuerdo Gubernativo 26-2014. ROI. Funciones de la DTP.

3. Documentos de referencia del Marco estratégico de SEGEPLAN

- DPDI-SEGEPLAN. (2016). Plan Estratégico Institucional -PEI- de SEGEPLAN 2017-2020.
- SEGEPLAN. (2019). Reestructura de SEGEPLAN. Cambiamos para cambiar Guatemala.
- SEGEPLAN. (2016). Guía general de planificación del desarrollo en Guatemala.
- SEGEPLAN. (2017). Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional -PA - PEI- 2017-2020.
- Presidencia de la República. (2019). Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Acuerdo Gubernativo 20-2019.
- SEGEPLAN. (2014). Sistema Nacional de Planificación -SNP-. Material de comunicación. Guatemala.
- SEGEPLAN-PNUD. (2018). Guía metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala.

- SEGEPLAN- MINFIN. (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el Sector Público de Guatemala. Guatemala
- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto Legislativo No. 11-2002
- Ley Orgánica del Presupuesto. Decreto 101-97.
- Ley del Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2019. Decreto 25-2018.
- Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-. Acuerdo Gubernativo 217-95.
- Sistema Informático de Gestión -SIGES-. Acuerdo Gubernativo 217-95

4. Informes, estudios y literatura especializada

- BID. (2018). Informe del Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) en América Latina y el Caribe. Washington, EE. UU.
- CEPAL-ILPES. (2012). Plan Barómetro. Mejorando la calidad de la planificación. Lima, Perú.
- CONFAMA. (2010). Manual de gestión del conocimiento. Medellín, Colombia.
- Cortés, Eduardo. (2001). La comunicación al ritmo del péndulo: Medio siglo en busca del desarrollo. Bogotá.
- Echevarría, Koldo. (2001). Modernización del Estado y Reforma del Servicio Civil. BID.
- Foro Económico Mundial. (2018). Crecimiento económico mundial.
- Gallardo, Roberto. (2013). Rompiendo paradigmas: la planificación del siglo XXI. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (DIDEPLAN). San José, Costa Rica.
- Grajeda, David. (2017). Método de análisis sistémico a contribuciones de proyectos a cambios en el desarrollo. Agenda 21, 1915.
- Grajeda, D. y M. Martínez. (2019). Debate sociológico sobre el Estado Nacional. Unión Europea,
- Lavalle Leiva, Jorge. (2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. CEPAL, Santiago de Chile.
- Meadows, Donella. (2008). Thinking in Systems. Londres.
- ONU. (2015). Acuerdo de la Reunión de Alto Nivel de Naciones Unidas: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". NY, EE.UU.
- OCDE. (2003). Declaración sobre la armonización de la cooperación para el desarrollo. Roma, Italia.
- _____. (2005). Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. París, Francia.
- _____. (2008). Tercer foro de alto nivel sobre eficacia de la ayuda. Acra, Ghana.
- _____. (2011). Cuarto foro de alto nivel sobre eficacia de la ayuda. Busan, Corea.
- Mattos, Carlos. (1979). Planes versus planificación en la experiencia latinoamericana. Revista CEPAL.
- Mitchell, J. Clyde. (1969). "The Concept and Use of Social Networks". En J. Clyde Mitchell (ed.), Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central

African Towns, Manchester, University of Manchester –Institute for African Studies
University of Zambia.

- PNUD Nueva York. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de resultados de desarrollo. Nueva York, EE.UU.
- PNUD Guatemala. (2005). PRODOC Proyecto Inventario de la Gestión Humana. Citado; Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009-2010.
- PNUD Guatemala (2010). Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009-2010. Guatemala: hacia un Estado para el Desarrollo Humano. PNUD.
- PNUD Guatemala. (2018). Proyecto Ecoplan “Valorización de los servicios ecosistémicos en los procesos de planificación del desarrollo en Guatemala”. PNUD, Guatemala.
- PNUD. Centro Regional ALC. (2012). Toolkit: La Respuesta de Gerencia, mecanismo indispensable para el uso eficaz de los hallazgos del monitoreo y las evaluaciones. Panamá, Panamá.
- Unión Europea. (2019). Debate sociológico sobre el Estado nacional. En: Estudio sobre Sociedad Civil en Honduras.
- UVG. (2018). Plan Estratégico del Observatorio de Desarrollo Sostenible. UVG. Guatemala, Guatemala.

5. Páginas Web

- CEPAL-ILPES. (s.f.). Visión del ILPES. [en línea] Recuperado de [http:// www.cepal.org/ilpes](http://www.cepal.org/ilpes)
- OBS Business School. (s.f.). Metodología del Project Management Institute. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Planificación Estratégica Institucional Indicadores de Resultados

RESULTADOS INSTITUCIONALES		INDICADORES DE RESULTADO	LINEA BASE INDICADOR	AÑO BASE	META (Acumulada)					RESULTADOS INSTITUCIONALES		INDICADORES DE RESULTADO	LINEA BASE INDICADOR	AÑO BASE	META (Acumulada)					RESPONSABLE
					2021	2022	2023	2024	2025						2021	2022	2023	2024	2025	
RESULTADO FINAL																				
PEI-RF	Al año 2025, se ha alcanzado el 70% de las metas establecidas en la PGG y el 20% de las metas de las Prioridades Nacionales del Desarrollo, con base en los instrumentos, orientaciones, criterios y metodologías trasladadas por SEGEPLAN a las Instituciones Públicas.	Avance de las metas establecidas en la PGG.	0%	2020					70%											
		Avance de las metas establecidas en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	0%	2020					20%											
RESULTADOS INTERMEDIOS									RESULTADOS INMEDIATOS											
PEI-RINT-001	Al año 2023, las entidades públicas (Gobierno Central, Gobiernos Locales, Empresas Públicas y Sistema de Consejos de Desarrollo) mejoran la formulación de procesos de planificación en el marco de la gestión por resultados, alineados al cumplimiento de metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo.	Entidades públicas que formulan en el marco de Gestión por Resultados, orientados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	0%	2020			100%			PEI-RINM-001-RINT-001	Al año 2021, las entidades públicas (Gobierno Central, Gobiernos Locales, Empresas Públicas y Sistema de Consejos de Desarrollo) incrementan capacidades técnicas para el diseño de proceso de planificación y programación basados en la Gestión por Resultados, gestión de políticas públicas, programas de cooperación y proyectos de inversión pública.	Entidades públicas que formulan en el marco de Gestión por Resultados, orientados a metas PGG y Prioridades Nacionales de Desarrollo	0%	2020	33%				SAED SPPD SSID SCAD	
PEI-RINT-002	Al año 2023, las instituciones públicas, con base en la aplicación de los instrumentos generados por SEGEPLAN, han alcanzado el 35% de las metas establecidas en la PGG.	Cumplimiento de las metas establecidas en la PGG, por parte de las instituciones públicas.	0%	2020			35%			PEI-RINM-001-RINT-002	Al año 2021, se han desarrollado los estudios, análisis, escenarios de desarrollo y el sistema de seguimiento y evaluación vinculados al 100% de las metas estratégicas de desarrollo, que harán viable el fortalecimiento y consolidación de las seis intervenciones clave.	Estudios, análisis, escenarios de desarrollo y el sistema de seguimiento y evaluación, vinculados a las MED.	0%	2020	100%				SAED	
PEI-RINT-003	Al año 2023, las instituciones públicas han alcanzado el 40% de avance de los Resultados Estratégicos de Desarrollo -RED-, con base a una producción institucional efectiva generada a partir de la aplicación de los instrumentos y el acompañamiento proporcionado por parte de SEGEPLAN.	Cumplimiento de los RED, por parte de las Instituciones Públicas.	0%	2020			40%			PEI-RINM-001-RINT-003	Al año 2021, las Direcciones responsables y corresponsables de las intervenciones clave, han desarrollado y trasladado lineamientos e instrumentos innovadores para que el 100% de las instituciones públicas formulen su planificación estratégica institucional y operativa anual y multianual, con enfoque de gestión por resultados orientada a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	Lineamientos e instrumentos de planificación estratégica, operativa anual y multianual, con enfoque de GpR.	0%	2020	100%				SAED SPPD	
PEI-RINT-004	Al año 2023, la producción y las intervenciones de las instituciones públicas en el ámbito territorial, que se derivan de los procesos de planificación y programación, han contribuido a un avance del 35% de las metas establecidas en la PGG.	Cumplimiento de las metas establecidas en la PGG, por parte de las instituciones públicas en el ámbito territorial.	0%	2020			35%			PEI-RINM-001-RINT-004	Al año 2021, el 100% de las municipalidades y los Consejos Departamentales de Desarrollo, en el marco de sus competencias, formulan su planificación estratégica y operativa anual y multianual, con enfoque de gestión por resultados orientado a las metas de la PGG y las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	Planificación estratégica y operativa anual y multianual, formulada con enfoque de GpR orientada a las Prioridades Nacionales de Desarrollo, por parte de las instituciones públicas territoriales.	0%	2020	100%				SPPD	
PEI-RINT-005	Al año 2023, los proyectos programados y ejecutados por las Entidades Públicas de Inversión -EPI- que se derivan de las orientaciones y propuestas contenidas en el Plan de Inversión de País, han contribuido a un avance del 35% de las metas establecidas en la PGG.	Cumplimiento de las metas establecidas en la PGG, por parte de las Entidades Públicas de Inversión -EPI-.	0%	2020			35%			PEI-RINM-001-RINT-005	Al año 2021, se ha consolidado en un 100% el Plan de Inversión de País que se complementa con los procesos de planificación territorial, para orientar los proyectos programados por las Entidades Públicas de Inversión -EPI-.	Plan de Inversión de País consolidado	0%	2020	100%				SSID	
PEI-RINT-006	Al año 2023, el 60% de las acciones negociadas con los diferentes socios registrados en el SIGEACI, bilaterales y multilaterales alineadas a las metas establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	Acciones negociadas y registradas en el SIGEACI, bilaterales y multilaterales alineadas a las metas establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	0%	2020			60%			PEI-RINM-001-RINT-006	Al año 2021, el 20% de las acciones negociadas con los diferentes socios registrados en el SIGEACI, bilaterales y multilaterales alineadas a las metas establecidas en la PGG y a las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	Acciones negociadas y registradas en el SIGEACI, bilaterales y multilaterales alineadas a las metas establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	0%	2020	20%				SCAD	
PEI-RINT-007	Al año 2023, la inversión pública, ha contribuido al cumplimiento del 100% de las metas que forman capital fijo, establecidas en la PGG.	Contribución de la inversión Pública, a las metas establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	0%	2020			100%			PEI-RINM-001-RINT-007	Al año 2021, la inversión pública registrada en el SINIP ha contribuido al cumplimiento del 33% de las metas que forman capital fijo, establecidas en la PGG, según los instrumentos validados por las Direcciones responsables y corresponsables de la preinversión, registro y seguimiento de la inversión.	Contribución de la inversión Pública, a las metas establecidas en la PGG y en las Prioridades Nacionales de Desarrollo.	0%	2020	33%				SSID	

Fuente: Elaboración propia



Síguenos en:     como **SEGEPLAN**

www.segeplan.gob.gt