Instituto Nacional de Administración Pública

Plan Estratégico Institucional -PEI- 2025-2035

Guatemala, abril de 2025

Instituto Nacional de Administración Pública

COPIA

SEGEPLAN RECEPCION 30 ABR 2025 RECIBIDO HORA: 11:34 NOMBRE: Steven

Guatemala, 29 de abril de 2025
Oficio DS-G-130-2025

Asunto: Entrega PEI 2025-2035 Actualizado, POM 2026-2030, POA 2026 INAP

Estimado Señor Secretario:

Es grato dirigirnos a usted, con atento saludo del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, deseándole éxitos en el desarrollo de sus actividades.

Dando cumplimiento a lo estipulado en el Articulo 2, Literal b) de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto Número 101-97 del Congreso de la República; Artículo 24, segundo párrafo: "Los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el Artículo 2, de la Ley, a más tardar el 30 de abril de cada año" del Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo 540-2013 y sus reformas; de manera atenta, se hace entrega del Plan Estratégico Institucional -PEI- 2025-2035 actualizado, el Plan Operativo Multianual -POM- 2026-2030 y Plan Operativo Anual -POA- 2026, en versión digital.

Sin otro particular, nos es grato suscribirnos con muestras de nuestra más alta consideración y estima.

Lic. Cesar Augusto Sazo Chupina
Director Financiero

M.Sc. Yelin Lucrecia De León Álvarez
Directora de Planificación y Desarrollo Organizacional

M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castañeda
Gerente

Señor
Carlos Antonio Mendoza Alvarado
Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia
Su despacho

Adjunto: lo indicado
c.c. Archivo

info@inap.gob.gt
2419 8181
www.inap.gob.gt
Boulevard Los Próceres
16-60 Zona 10, Guatemala

Instituto Nacional de Administración Pública

inap GUATEMALA

CERTIFICACIÓN DE PUNTO RESOLUTIVO
DE ACTA DE JUNTA DIRECTIVA
PUNTO TERCERO, SESIÓN EXTRAORDINARIA 6-2025

La Infrascrita Secretaria de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- **CERTIFICA:** Que para el efecto ha tenido a la vista el **ACTA NUMERO SEIS GUION DOS MIL VEINTICINCO (6-2025)** de Junta Directiva de INAP, de fecha veinticinco de abril de dos mil veinticinco, donde se encuentra el **PUNTO TERCERO**, el cual su parte resolutiva se transcribe de forma literal y que indica: *"...**TERCERO: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL -PEI- 2025-2035: (...)** los miembros de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP- **RESUELVEN: I) APROBAR POR UNANIMIDAD EL PLAN ESTRÁTEGICO INSTITUCIONAL 2025-2035 DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-,** el cual queda bajo la responsabilidad de la Gerencia del Instituto Nacional de Administración Pública quien velará por el adecuado cumplimiento del mismo; y **II)** El presente punto tiene vigencia inmediata de acuerdo a lo establecido en el artículo 16 del Reglamento de Funcionamiento de Junta Directiva...".* Y, para remitir a donde corresponda, se extiende, firma y sella la presente **CERTIFICACIÓN**, en una hoja tamaño carta de papel membretado de la Institución, impresa en su lado anverso únicamente, el veintinueve de abril de dos mil veinticinco. ----------

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA GUATEMALA, C. A.
JUNTA DIRECTIVA

Ruth Elisabeth Avalos Castañeda
Secretaria de Junta Directiva –INAP-

info@inap.gob.gt
2419 8181
www.inap.gob.gt
Boulevard Los Próceres
16-40 Zona 10, Guatemala

Tabla de Contenidos

SIGLAS Y ACRÓNIMOS ..... **i**

GLOSARIO DE TÉRMINOS ..... **iii**

MIEMBROS DE LA DE JUNTA DIRECTIVA DE INAP ..... **vi**

AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ..... **vii**

PRESENTACIÓN ..... **viii**

1. Proceso de análisis, revisión y reformulación de resultados… Enfoque progresivo para el Plan Estratégico Institucional del INAP 10

2. Antecedentes Institucionales 11

3. Marco legal y vinculación estratégica 13
3.1. Análisis de mandatos legales 13
3.2. Análisis de políticas públicas 17
3.3. Análisis de Vinculación a K´atun, ODS, PND-MED y PGG 20
3.3.1. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 ..... **20**
3.3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- **21**
3.3.3. Metas Estratégicas de Desarrollo de las Prioridades Nacionales de Desarrollo de Estado -PDN-MED- **21**
3.3.4. Política General de Gobierno -PGG- **22**
3.4. Incorporación de enfoques de planificación 22
3.5. Macroproceso y procesos 24
3.5.1. Macroproceso **25**
3.5.2. Procesos Institucionales **26**

4. Vinculación y desarrollo de modelos de GpR 27
4.1. Identificación, análisis y priorización de la problemática 27
4.2. Análisis de la población 30
4.2.1. Población general **30**
4.2.2. Población objetivo **31**
4.2.3. Población elegible **31**
4.3. Modelo conceptual 32
4.4. Modelo explicativo 39
4.5. Identificación de Caminos Causales Críticos y jerarquización de factores 44
4.6. Modelo prescriptivo 49
4.7. Cadena de resultados 56
4.8. Resultados, indicadores y metas 59
4.9. Modelo lógico de la estrategia 67

5. Marco estratégico institucional 69
5.1. Visión, misión, valores y objetivo estratégico institucional 69
5.1.1. Visión **69**
5.1.2. Misión **69**
5.1.3. Valores Institucionales **69**
5.1.4. Objetivo estratégico institucional **70**
5.2. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables 70
5.2.1. Eje Estratégico 1: Investigación general y diagnóstica en materia de administración y gestión pública. **72**
5.2.2. Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de la gestión y competencias institucionales **74**
5.2.3. Eje Estratégico 3: Seguimiento y evaluación de las intervenciones de fortalecimiento institucional. **75**
5.2.4. Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional (Interno) **76**
5.2.5. Ejes transversales **76**
5.3. Análisis de las capacidades y análisis estratégico FODA 89
5.3.1. Análisis de capacidades **89**
5.3.2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 97
5.3.3. Relacionamiento de Fuerzas FODA 100
5.4. Análisis de Actores 106

6. Mecanismos de avance a nivel estratégico 111
6.1. Mecanismos de avance 114
6.2. Selección de indicadores a nivel estratégico 115
6.3. Construcción de línea base 116
6.4. Mecanismos de avance de metas 116
6.4.1. Sistema de registro de información 116

7. Estimación de logros a nivel estratégico 117
7.1. Mecanismos de estimación de logros 117
7.2. Definición del alcance del mecanismo de logro 117
7.3. Revisión de medio término 118
7.4. Revisión final del período del PEI 118
7.5. Supuestos 118

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES 120

ANEXOS 123

Índice de Figuras

Figura 1. Macroproceso y Procesos del INAP 26
Figura 2. Modelo Conceptual 33
Figura 3. Modelo Explicativo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas 40
Figura 4. Modelo Explicativo de Competencias del Recurso Humano 42
Figura 5. Caminos Causales Críticos 44
Figura 6. Caminos Causales Críticos Identificados de Capacidades Institucionales 45
Figura 7. Caminos Causales Críticos Identificados de gestión por resultados 46
Figura 8. Caminos Causales Críticos Identificados de Normativa Interna 47
Figura 9. Caminos Causales Críticos Identificados del Perfil del Recurso Humano 48
Figura 10. Tipos de Intervenciones 49

Figura 11. Modelo Prescriptivo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas 50
Figura 12. Modelo Prescriptivo de Competencias del Recurso Humano 53
Figura 13. Cadena de Resultados 59
Figura 14. Modelo Lógico 68
Figura 15. Valores Institucionales 70
Figura 16. Ejes Estratégicos y Transversales 72
Figura 17. Dimensiones del Modelo de Gestión Institucional del INAP 74
Figura 18. Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación 111

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco Normativo e Institucional 13
Tabla 2. Análisis de Vinculación a Políticas Públicas vigentes 17
Tabla 3. Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP 20
Tabla 4. Incorporación de Enfoques de Planificación 23
Tabla 5. Análisis de Población General 30
Tabla 6. Análisis de Población Elegible 32
Tabla 7. Resultados Institucionales del año 2025 al 2035 56
Tabla 8. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas 61
Tabla 9. Intervenciones, programas, subproductos y productos por Eje Estratégico del INAP 81
Tabla 10. Presupuesto de Ingresos y Egresos del 2020 al 2024 93
Tabla 11. Asignaciones Presupuestaria por Grupo de Gasto del año 2020 AL 2024 93
Tabla 12. FODA de INAP 97
Tabla 13. Análisis FODA 100
Tabla 14. Matriz de Identificación de Actores vinculantes al INAP 106
Tabla 15. Resultados según indicadores, línea base institucional y responsable de la medición 113
Tabla 16. Indicadores, según tipo de Resultados y responsable de la medición 115

Índice de Anexos

Anexo 1. Vinculación institucional a K´atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, MED y PGG (SPPD-04) 124
Anexo 2. Identificación y priorización de la problemática (SPPD-08) 126
Anexo 3. Población (SPPD-09) 127
Anexo 4. Evidencias (SPPD-10) 128
Anexo 5. Fichas de Indicadores de Resultados (SPPD-13) 132
Anexo 6. Ecuaciones de indicadores 142

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

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

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

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración Pública	Comprende el conjunto de órganos, instituciones y dependencias del sector público conformados para realizar la tarea de administrar y gestionar procesos, funciones y recursos públicos.
Asesoría	Consiste en brindar a las instituciones públicas, orientaciones, propuestas, recomendaciones, herramientas y competencias que permitan mejorar posibles situaciones o problemas con el único fin de fortalecer el quehacer de las instituciones públicas.
Asistencia Técnica	Es la transferencia de conocimientos especializados y de asesoramiento en materia de gestión pública, a través de elementos concretos como investigaciones, asesorías, capacitaciones o procesos de formación para mejorar capacidades institucionales como resultado de demandas puntuales o derivado de la implementación del Modelo de Gestión Institucional del INAP, con el objeto de mejorar sus capacidades administrativas para que puedan responder a las demandas de la población generando un mayor valor público en los servicios que prestan.
Burocracia	Conjunto de funcionarios públicos de un país.
Capacidad Estratégica	Es la capacidad de gestionar y encausar esfuerzos y recursos de las instituciones en pro de los resultados institucionales en el largo plazo y enfatizando el rol directivo y/o alta gerencia pública.
Capacidad Operativa	Es la capacidad de las instituciones públicas de prestar sus servicios a la población objetivo siendo eficientes y eficaces.
Capacidad Táctica	Es la vinculación de los objetivos estratégicos de las instituciones públicas alineado con las acciones operativas, a través de una función de coordinación y/o gestión, incluyendo diseño e implementación de estrategias.
Capacitación	Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal en todos los niveles de la Institución, para mejorar el desempeño de su trabajo y fortalecer sus funciones para una prestación de servicios de calidad.
Ciudadanía	Condición que reconoce a una persona una serie de derechos políticos y sociales que le permiten intervenir en la política de un país determinado, al alcanzar la mayoría de edad reglamentada.
Competencias	Son los conocimientos (tanto teóricos como prácticos), habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño de una actividad específica.
Cultura Organizacional	Es el conjunto de ideas, valores, conocimientos y capacidades de una organización para funcionar de una manera conjunta.
Desarrollo Administrativo	Es el medio utilizado por las dependencias y entidades para lograr la mejora continua dentro de un entorno globalizado altamente competitivo y en evolución constante.

Desconcentración	Es el proceso mediante el cual las instituciones públicas generan condiciones para acercar los servicios a la ciudadanía a través de la apertura de delegaciones, con los correspondientes recursos que facilitan la prestación de los servicios.
Desconcentración de Servicios	Se corresponde con la disponibilidad de un nivel de desconcentración, para atender requerimientos específicos de una población en un territorio de necesidades sociales.
Desempeño	Medida del rendimiento en función de las capacidades específicas.
Desempeño institucional	Medida en la que la gestión de una entidad logra sus resultados finales en el cumplimiento de su misión y en términos de eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento normativo.
Diagnóstico institucional	Análisis orientado a determinar la situación actual de una institución según sus funciones orgánicas.
Efectividad	Es la capacidad de conseguir el resultado congruente con los propósitos trasados.
Eficaz	Capacidad de alcanzar objetivos o propósitos establecidos.
Eficiente	Alcanzar metas, objetivos o propósitos optimizando los recursos.
Eficiencia Pública	Uso apropiado y económico de los insumos y los recursos provistos en el presupuesto del Estado para alcanzar los resultados de desarrollo esperados.
Eficacia Pública	Grado en que una institución o acción de desarrollo alcanza los resultados planificados con los productos seleccionados, producidos y entregados a la población destinataria.
Entidad	Persona jurídica con funciones o atribuciones específicas.
Estrategia	Es una ruta de acción, con recursos, tiempo y actores involucrados.
Formación	Es el proceso mediante el cual, un servidor público adquiere y desarrolla de manera permanente conocimientos, destrezas y aptitudes, e identifica y asume, valores y actitudes para la realización y su participación en el trabajo productivo y toma de decisiones. Esta actividad se relaciona a la actualización y especialización sobre un área en específico, se abordan diversos módulos o unidades.
Fortalecimiento Institucional	Proceso permanente y continuo de mejora, considerando las complejidades del contexto de la institución.
Función Pública	Conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores en donde las funciones desempeñadas son señaladas por la Constitución, una Ley o un reglamento.
Gestión Institucional	Conjunto de decisiones y acciones necesarias para la implementación o ejecución del componente estratégico de una institución.
Gestión por Resultados	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.

Gestión Territorial	La gestión de los recursos de un territorio, orientados a la generación de valor público.
Innovación	Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para mejorar funciones y procesos.
Institución Pública	Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que tiene asignada una función pública.
Institucionalidad Pública	Carácter público de una entidad o dependencia, que le otorga potestad para el ejercicio de una función pública.
Legitimidad	La legitimidad es un concepto político y sociológico que se refiere a la aceptación y reconocimiento de una autoridad, ley o institución por parte de la sociedad. Una entidad o gobierno es legítimo si la población lo percibe como justo, válido y acorde con sus valores y normas. La legitimidad puede derivar de: -Legitimidad de origen: por ejemplo, elecciones transparentes y democráticas. -Legitimidad de ejercicio: cuando las acciones de una institución son coherentes con las expectativas sociales y respetan los derechos y principios legales. En esencia, la legitimidad implica *confianza y aprobación social*.
Mejora continua	Es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una organización o administración, revisarlos y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente y continua.
Modelo de Gestión	Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, enfatizando la ejecución y/o implementación de acciones.
Nivel de desconcentración	Medida del grado de desconcentración en un territorio.
Paradigma	Sinónimo de modelo o algo que se toma como referencia.
Prestación de Servicios	Se corresponde con la atención a los requerimientos de una población en un territorio de necesidades sociales.
Producción de Bienes	La capacidad para generar o transformar factores o insumos en productos o servicios.
Prospectiva	Conjunto de estudios que se llevan a cabo sobre un tema o situación particular, a modo de determinar lo que ocurrirá de forma anticipada.
Sector Público	Conjunto de organismos, entidades, instituciones y dependencias del gobierno y estado de un país.
Servidor Público	Es la persona que ejerce una función pública, de cualquier naturaleza.
Valor Público	El valor público es un concepto de gestión y Administración pública que se centra en los resultados y beneficios que las instituciones gubernamentales generan para la sociedad. Este valor se mide por la capacidad de una institución para satisfacer las necesidades colectivas, resolver problemas públicos y maximizar el bienestar social, económico y ambiental. El valor público es creado o generado cuando: -Las políticas públicas tienen un impacto positivo y sostenible. -Los recursos se utilizan eficientemente para generar beneficios tangibles e intangibles.
Visión Estratégica	La capacidad para interpretar el contexto actual y prever escenarios futuros.

MIEMBROS DE LA DE JUNTA DIRECTIVA DE INAP

Ph.D. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Presidente de Junta Directiva

Lcda. Anabella María Giracca Méndez
Directora Propietaria
MINEDUC

M.Sc. José Donaldo Carías Valenzuela
Director Suplente
MINEDUC

Lcda. Nilsa Gabriela Peña Aldana
Directora Propietaria
MINFIN

Lcda. Ana Beatriz Uribio Taylor
Directora Suplente
MINFIN

M.Sc. Karla Argentina Gómez Rivera
Directora Propietaria
ONSEC

M.A. Juan Carlos Carrera Campos
Director Suplente
ONSEC

Lic. Hugo Alan García Monterrosa
Director Propietario
SEGEPLAN

Lic. Alessandro Mecca Acevedo
Director Suplente
SEGEPLAN

M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castañeda
Secretaria
INAP

AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castañeda
Gerente
Instituto Nacional de Administración Pública

Lic. Tomás Xoyón Acán
Subgerente
Instituto Nacional de Administración Pública

PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el **Plan Estratégico Institucional -PEI- 2025-2035 del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-,** el cual se erige como la hoja de ruta fundamental que guiará el quehacer de la institución durante los próximos años. Este PEI ha sido elaborado como resultado de un riguroso proceso de análisis, revisión y reformulación de los resultados institucionales previamente obtenidos, tomando en consideración las limitaciones identificadas en ejercicios anteriores.

El propósito primordial de este Plan Estratégico es **incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias del sector público guatemalteco para que puedan operar con eficiencia y eficacia en la producción y prestación de servicios de calidad destinados a la sociedad en general, con el fin superior de generar valor público.** En este sentido, el INAP, como órgano técnico de la Administración pública responsable de promover el desarrollo administrativo continuo, presenta en este documento la estrategia que orientará sus esfuerzos para fortalecer la institucionalidad pública del país.

Es importante destacar que el PEI 2025-2035 se ha formulado en armonía y alineación con los mandatos normativos e institucionales vigentes, así como con diversas políticas de Estado de largo plazo, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), las Metas Estratégicas de Desarrollo (MED) y la Política General de Gobierno (PGG). Esta vinculación estratégica asegura que los esfuerzos del INAP contribuyan de manera coherente a los objetivos nacionales de desarrollo.

El documento aborda como problema central la **insuficiencia de capacidades administrativas de las instituciones del sector público,** resultado de la falta de un modelo de gestión eficaz y eficiente que les permita generar valor público y, por ende, mejorar las condiciones de vida de la población. A través de un exhaustivo análisis, se identificaron las causas directas e indirectas de esta problemática, las cuales incluyen, entre otros aspectos, la escasa capacidad estratégica, táctica y operativa, la limitada implementación de la Gestión por Resultados, la normativa interna desactualizada o no implementada, y el bajo nivel de competencias del recurso humano.

Para hacer frente a este desafío, el PEI 2025-2035 define una serie de ejes estratégicos y transversales. Asimismo, establece una cadena de resultados con indicadores y metas claramente definidos, que permitirán el monitoreo, seguimiento y evaluación de los avances en el fortalecimiento de las capacidades institucionales del sector público.

Finalmente, este Plan Estratégico Institucional presenta la ruta de acción del INAP para la próxima década, con un enfoque en la nueva gestión pública y la generación de valor público. Se espera que su implementación contribuya de manera significativa a la mejora de la calidad de los servicios

públicos que las instituciones prestan a la ciudadanía. El lector encontrará en las siguientes secciones un detalle del contexto institucional, el marco estratégico, el análisis de la problemática, los ejes de intervención, los resultados esperados y los mecanismos para asegurar el avance hacia los objetivos planteados.

1. Proceso de análisis, revisión y reformulación de resultados… Enfoque progresivo para el Plan Estratégico Institucional del INAP

El proceso de revisión, análisis y reformulación (2022-2024) del Plan Estratégico Institucional del INAP, identificó diversas limitaciones en la implementación de sus resultados Institucionales, identificados en el ejercicio fiscal 2023, por lo que fue necesario diseñar un indicador de transición. Esta modificación consideró las limitaciones operativas, financieras y metodológicas que han impedido la medición de los resultados institucionales inicialmente establecidos en el PEI.

En estas restricciones se encuentra la falta de recursos humanos, la escasez de personal especializado, la insuficiente asignación de recursos financieros, la insuficiencia de infraestructura y tecnología, entre otros.

Por otro lado, la implementación del modelo de gestión institucional del INAP ejecutado a través del PEI, ha sido un proceso más complejo de lo previsto inicialmente. En ese sentido, la reestructuración organizacional, la redistribución de funciones y la adaptación de procesos han requerido más tiempo del estimado, generando demoras en la implementación y en la consolidación de los mecanismos de medición de resultados. Adicionalmente, factores externos han influido en el alcance de los resultados institucionales planteados, como los cambios en la administración gubernamental y la rotación de personal en la administración pública.

El indicador transitorio que se definió es: *Porcentaje de instituciones públicas asistidas técnicamente en función al modelo integral de atención, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas.* Este indicador permitió un monitoreo del progreso de la implementación del PEI vigente, alineando la medición con las condiciones actuales del INAP. Su implementación generó información confiable sobre la asistencia técnica brindada, a las instituciones del sector público en la temporalidad de la evaluación.

Por lo anterior, el nuevo indicador transitorio permitió:

- Obtener datos cuantificables sobre la asesoría y/o asistencia técnica brindada por el INAP a las instituciones públicas.
- Adaptar la medición del desempeño institucional a las capacidades actuales del INAP.
- Establecer una base metodológica para la mejora continua de los resultados institucionales del PEI.

El este contexto, se propone un enfoque progresivo basado en evidencia, estructurado en tres niveles de resultados: resultados inmediatos, que permiten monitorear sus avances iniciales; resultados intermedios, que evalúan cambios en eficiencia operativa y percepción institucional; y,

resultados finales o de transición, que reflejan el impacto consolidado de los resultados institucionales del PEI a largo plazo.

Finalmente, y tomando de base el Lineamiento Operativo No. 48 de los Lineamientos Generales de Planificación 2026-2030, se ha desarrollado una propuesta metodológica que vincula los resultados institucionales con la red de producción del INAP, del periodo comprendido 2025-2035. Esta metodología utiliza herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo para realizar las mediciones necesarias. A través de indicadores más precisos, el PEI proyecta que, como resultados inmediatos, **al 2028**, el **16% de las instituciones públicas serán asesoradas y/o asistidas técnicamente para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas** (Línea base 2024: 5.9%); **el 5% recibirán diagnósticos y planes de mejora** (Línea base:2.1%); y, **el 30% participarán en procesos de formación y capacitación** (Línea base 2024: 17.9%), permitiendo evaluar el crecimiento progresivo y alcance los resultados institucionales planteados en este **Plan Estratégico Institucional 2025-2035**.

2. Antecedentes Institucionales

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

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

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

del sector público, maestrías, asistencia técnica, enfocadas a dar respuesta a las demandas de la población.

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

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

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

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

El modelo de gestión institucional del INAP busca efectivamente que se fortalezcan los niveles estratégicos, tácticos y operativos de las instituciones, sin dejar a un lado la capacitación y formación, la que se ha reorientado a responder a las necesidades y objetivos de cada Institución y a la generación de competencias. Es decir, que actualmente el Instituto está en un proceso de transformación y transición que empezará a dar frutos a mediano y largo plazo, y que también implica la voluntad de los principales actores en las instituciones públicas, que visualicen que este modelo puede ayudarles a un cambio significativo en sus procesos sustantivos y de apoyo, permitiéndoles alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios. Es importante resaltar que, el INAP, también trabaja con otros recursos metodológicos aparte del modelo, para dar cumplimiento a su quehacer institucional.

Hay cambios que no pueden esperar y ameritan acciones inmediatas y decididas, es por ello por lo que hoy el Instituto entra a una nueva etapa en la cual proyecta la implementación de su Plan Estratégico Institucional por los próximos 10 años.

3. Marco legal y vinculación estratégica

3.1. Análisis de mandatos legales

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

Tabla 1
Marco Normativo e Institucional
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
MANDATOS NACIONALES		
Constitución Política de la República de Guatemala. Artículo 134. Descentralización y Autonomía.	Artículo 134. "... El municipio y las entidades autónomas y descentralizadas actúan por delegación del Estado. Según lo preceptuado por la Constitución Política de la República y de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (Art. 2), el mismo es una entidad descentralizada, constituida fuera de los casos especiales que plantea la misma Constitución. Debe cumplir, como todas las entidades descentralizadas y autónomas, con ciertas obligaciones mínimas, las cuales se mencionan: a. Coordinar su política, con la política general del Estado y en su caso, con la especial del ramo a que correspondan; b. Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado; c. Remitir al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados, ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos; d. Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos; e. Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal, pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones; y f. En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el Organismo Ejecutivo."	La población beneficiada está constituida por servidores y funcionarios públicos de las instituciones del sector público, que reciben por parte del INAP, asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional; así como, formación y capacitación para el desarrollo de las competencias y fomento de la profesionalización del servidor público, al servicio de instituciones públicas para el desarrollo de capital humano.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Decreto No. 25-80 del Congreso de la República de Guatemala.	Según la Ley Orgánica de INAP, en su Artículo 5, tiene como objetivo que es "...el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que estas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al sector público y a la sociedad general**".** Para ello, según el Artículo 6, tiene como Funciones Generales: El INAP cumplirá su objetivo mediante la realización de las funciones generales siguientes: 1. Investigar los problemas que afectan a la organización y funcionamiento de la Administración pública par a fundamentar soluciones adecuadas a las misma. 2. Definir políticas de reforma o cambios administrativos para corto y mediano plazo. 3. Aportar las bases para la formulación de los planes de desarrollo administrativo del sector público. 4. Emprender acciones de desarrollo administrativo a nivel global, sectorial e institucional, dentro del Sector Público, para que los planes y programas gubernamentales se ejecuten con éxito. 5. Prestar la asistencia técnica que requieren las instituciones y dependencias públicas, en apoyo a la ejecución de las acciones de desarrollo administrativo. 6. Definir políticas y realizar acciones de desarrollo de los recursos humanos del sector público, especialmente en lo que concierne a la formación y capacitación. 7. Coordinar las acciones de desarrollo administrativo que se ejecuten dentro del sector público. 8. Difundir los avances científicos y tecnológicos en materia de Administración pública. 9. Divulgar entre funcionarios y empleados gubernamentales y en opinión pública, del papel clave que juega la Administración pública en el desarrollo del país. 10. Establecer y mantener relaciones de intercambio de información y cooperación técnica con entidades similares nacionales, de otros países y organismos internacionales.	El modelo de gestión institucional del INAP, tiene como objetivo central mejorar la gestión institucional, a través de la gestión de y por procesos, con el fin de fortalecer la articulación y coordinación interinstitucional; así como, la sistematización y automatización de los procesos y, la desconcentración de los servicios de las instituciones públicas, tomando como base la gestión por resultados como el mecanismo fundamental para la promoción de la generación de valor público. Además, el INAP trabaja con otros recursos metodológicos para cumplir con su mandato. Todo lo anterior, buscará beneficiar a la población al contar con la prestación de servicios eficientes, eficaces, simplificados y accesibles.

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, Acuerdo Gubernativo No. 277-2021, publicado el 22 de diciembre de 2021.	Establece y regula el funcionamiento del INAP, así como los objetivos, funciones, organización, funcionamiento, régimen financiero, entre otras regulaciones. Ver marco institucional, organigrama y funciones de las Unidades Administrativas del instituto	Procesos permanentes de desarrollo administrativo, para que las instituciones del sector público sean eficientes y eficaces.
Código Municipal, Decreto No. 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala Artículo 35. Competencias generales del Concejo Municipal. Artículos 94, 94 bis y 94 ter.	Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional en temas de administración municipal y gestión pública, en el marco del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP.	El INAP desarrolla procesos de asesoría, investigación y asistencia técnica a los gobiernos municipales, enfocándose en tres ejes fundamentales: planificación, gestión y finanzas como pilares para lograr la mejora, modernización y fortalecimiento de la gestión pública local. Dirigido a los cuerpos técnicos y a las autoridades locales, las intervenciones se centran en el fortalecimiento al recurso humano y a la vez, la optimización de los procesos internos. Este fortalecimiento municipal incrementa las capacidades municipales y amplia la participación de la ciudadanía incrementando la gobernabilidad y gobernanza municipal.
Ley General de Descentralización, Decreto Número 14-2002 del Congreso de la República de Guatemala Artículo 20. Del programa de capacitación y fortalecimiento institucional.	El INAP coadyuva a este proceso, de forma conjunta con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia y el Instituto de Fomento Municipal, desde el ámbito de sus competencias, así como en el marco de la implementación del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja.	Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional elaborado y desarrollado de forma coordinada con el INAP, la SCEP, el INFOM y otros actores vinculados.
Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Acuerdo Gubernativo 461-2002 y sus modificaciones Acuerdos 229-2003 y 241-2003.	Implementar acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización institucional en temas de gestión pública, en el marco del modelo de gestión institucional del INAP y otros recursos metodológicos con los que trabaja, para el fortalecimiento de la articulación de la institucionalidad pública con presencia en el territorio utilizando la plataforma de las Unidades Técnicas Departamentales de los Consejos de	Desarrollo del programa de fortalecimiento a la articulación territorial, por medio de la asesoría, investigación general y diagnóstica, y asistencia técnica al Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, en los niveles departamentales, en coordinación con la Secretaría de

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
Artículo 69. Capacitación.	Desarrollo Departamental, como espacio de reunión técnica de la Administración pública.	Coordinación de la Presidencia -SCEP- y la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.
Normas para regular la aplicación de la Política que, en materia de Recursos Humanos se debe implementar en la Administración Pública. Acuerdo Gubernativo No. 185-2008. Artículo 4. Gobierno Electrónico.	Acciones de asesoría y asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento institucional, en el marco del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP.	Contribuir a la modernización de las instituciones, mediante la gestión de y por procesos, fortaleciendo la gestión institucional para la prestación de servicios, bajo los lineamientos del impulso e implementación de gobierno abierto y electrónico.
Acuerdo Gubernativo No. 81-2020.	Coadyuvar a la implementación de mecanismos en las instituciones del Organismo Ejecutivo, para que ejecuten en forma óptima y transparente los recursos públicos que tienen bajo su responsabilidad, desde el ámbito de su competencia y en el marco de la implementación del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP.	Contar con instituciones con mecanismos y procesos fortalecidos, cuya gestión se desarrolle en el marco de la transparencia y la buena administración de los fondos públicos.
MANDATOS INTERNACIONALES		
Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-	**Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.** Meta 16.6 Crear a todos los niveles, instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. Para contribuir al cumplimiento del ODS 16 y Meta 16.6, el INAP desarrolla y brinda servicios técnicos y académicos para el fortalecimiento de las instituciones del sector público.	En el fortalecimiento institucional, se debe propiciar en el marco del modelo de gestión institucional del INAP, la incorporación de las dimensiones definidas en el mismo, imprescindibles para una adecuada gestión institucional como el uso de tecnologías y sistemas de la información, la gestión del direccionamiento estratégicos, entre otros, para propiciar el cambio en los servidores públicos, logrando mayor proactividad, responsabilidad y compromiso con el logro de resultados; así como con la implementación de otros recursos metodológicos con los que trabaja el Instituto. Se deben reforzar los valores de los servidores públicos y la creación de una cultura institucional asentada en la eficiencia, eficacia y ética en la

Nombre de la norma, número y año	Atribuciones que le asigna la norma	Población a atender
		gestión pública, incorporando mecanismos de gobernabilidad y gobernanza.
Convenio Marco de Cooperación suscrito entre el INAP e ICAP	Establecer una alianza estratégica y un marco de cooperación, dentro de los ámbitos de competencia de ICAP e INAP, desarrollando en forma conjunta actividades en la Administración pública guatemalteca, que logren la efectiva implementación, actualización y seguimiento de los programas académicos de formación capacitación, investigación y asistencia técnica, que ICAP e INAP definan de común acuerdo.	Fortalecimiento de las competencias y capacidades en Administración pública de los funcionarios y servidores públicos, para contar con procedimientos modernos que propicien la generación de valor público en beneficio de los usuarios de los servicios públicos que prestan.

3.2. Análisis de políticas públicas

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

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

Tabla 2
Análisis de Vinculación a Políticas Públicas vigentes
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Población afectada	Meta	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
Toda la población, con énfasis en las personas con más vulnerabilidad, con equidad de género y con multiculturalidad.	SIN META	Política General de Gobierno /2024-2028	Instituciones del sector público asesoradas y/o asistidas técnicamente para el desarrollo de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas para mejorar la gestión de sus servicios. Publicaciones y documentos de gestión del conocimiento elaborados en la temática de Administración pública para mejorar la responsabilidad, transparencia y efectividad. Gobiernos municipales,	DIADI DIFOGI DIDE	DIADI DIFOGI DIDE UPDO

Población afectada	Meta	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
			gobernaciones y consejos de desarrollo asistidos para mejorar la responsabilidad, transparencia y efectividad en la gestión pública.		
Población en general	Guatemala en 2032, cuenta con profesionales de alto nivel académico que contribuyen al desarrollo.	Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico / 2015-2032	Gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asesorados en materia de desarrollo de la ciencia y tecnología para mejorar la gestión pública. Funcionarios y servidores públicos atendidos en estudios superiores en Administración pública para crear una sociedad del conocimiento.	DIFOGI DIDE	DIFOGI DIDE
Organismos del Estado	SIN META	Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo / Desde el 2006	Instituciones públicas, gobiernos municipales, gobernaciones y consejos de desarrollo asistidos en gestión territorial descentralizada para mejorar la gestión pública.	DIDE	DIDE UPDO
Organismos del Estado	Porcentaje de información pública de oficio publicada en formato editable en los portales webs institucionales	Política Nacional de Datos Abiertos / 2018-2022[1]	El INAP diseñará, programará y ejecutará periódicamente, la capacitación en el tema de datos abiertos en todas las Dependencias del Organismo Ejecutivo del personal siguiente: • Unidades de Información Pública y sus enlaces institucionales; • Funcionarios y servidores públicos de las Unidades y Direcciones que tengan a su cargo la Administración Financiera (presupuesto, compras, inventarios, etc.); • Funcionarios y servidores públicos de informática y Recursos Humanos; • Cualquier otro grupo de personal que, a criterio de la	DIADI DIFOGI DIDE UPDO	DIADI DIFOGI DIDE UPDO

[1] Según Resolución 000253 de la Unidad de Información Pública del Ministerio de Gobernación, de fecha 21/02/2023 la Política sigue vigente mientras el Ministerio no plantee otro documento de política

Población afectada	Meta	Nombre de la política pública y fecha de vigencia	Modalidades de inclusión	Responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar la incorporación
			Comisión Presidencial de Gestión Pública Abierta y Transparencia, se requiera. (Estrategia de implementación, literal "F")		
			Instituciones públicas y organizaciones de sociedad civil asistidas en direccionamiento estratégico, abordando los mecanismos de comunicación, compromiso con el interés público, coordinación inter e intrainstitucional, propiciando la transparencia y rendición de cuentas.		
Mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas	80% de instituciones integran el principio de equidad. 100% funcionarios y funcionarias capacitadas.	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- / 2008-2023[2]	En el marco modelo de gestión institucional, así como los otros recursos metodológicos con los que trabaja el del INAP, se observará lo pertinente a la aplicación de criterios de enfoque de género, equidad e igualdad. Las Unidades Administrativas con la competencia en las áreas correspondientes, observarán las acciones a desarrollar para incluir dentro de su planificación anual lo establecido en la PNPDIM. La Unidad de Comunicación Social e Información Pública incluirá dentro de sus acciones de comunicación interna y externa, campañas de sensibilización sobre la eliminación de la violencia contra la mujer, nuevas masculinidades y en apoyo a la Unidad de Recursos Humanos desarrollarán actividades de capacitación que se consideren oportunas.	Todas las Unidades Administrativas	Unidades Administrativas del INAP UCOSIP

[2] Hubo una ampliación de proceso de revisión y actualización de la Política.

3.3. Análisis de Vinculación a K´atun, ODS, PND-MED y PGG

La vinculación con los ejes del Plan Nacional de Desarrollo -PND- K´atun 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, las Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, las Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-, y la Política General de Gobierno -PGG-, se presentan a continuación. (Ver Anexo 1).

3.3.1. Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032

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

Tabla 3
Análisis de Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril 2025

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

3.3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.[3] Su vigencia inicia desde el 1 de enero de 2016, los ODS son considerados compromisos de Estado. Guatemala los adoptó oficialmente, en la reunión de Alto Nivel de las Naciones Unidas en septiembre de 2015; es por ello por lo que, fue en el marco del Sistema de Consejo de Desarrollo -SISCODE-, donde se realizó un proceso de priorización de las metas para cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, el cual fue finalizado en el 2017, con el propósito de facilitar el logro de estos en el país.

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

3.3.3. Metas Estratégicas de Desarrollo de las Prioridades Nacionales de Desarrollo de Estado -PDN-MED-

En Guatemala, "Las metas estratégicas de desarrollo (MED) son el medio para implementar el Plan K'atun y los ODS priorizados de forma efectiva y simple; de esta manera, permiten orientar con eficiencia a las instituciones y a las organizaciones en la gestión. Los indicadores de las MED constituirán el medio para medir y dar seguimiento a las metas establecidas en el Plan K'atun y los ODS, por lo que deben ser … los mismos indicadores" (SEGEPLAN, 2018, p. 24).

En el marco del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, a través del Punto Resolutivo 15-2016, aprobó la estructura de la estrategia para implementar las Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-. Esta estrategia tiene como objetivo orientar el proceso de implementación de estas prioridades y sus metas. Como resultado del ejercicio de priorización, se emitió un listado de 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND- y 16 Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-, que buscan la focalización y optimización de recursos y esfuerzos del Estado de Guatemala hacia el desarrollo del país.

En este contexto, el INAP según su quehacer institucional, coadyuva a **la PND "Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia" y la MED 16.6. "Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles".**

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

3.3.4. Política General de Gobierno -PGG-

La Política General de Gobierno -PGG- 2024-2028, es el medio por el cual se operativiza la visión de país de la administración de Gobierno Central vigente; esta Política define y establece los lineamientos y acciones públicas estratégicas articulados que deben seguir las instituciones del sector público durante el referido período. Cabe resaltar que, la PGG está vinculada con las Prioridades Nacionales de Desarrollo y la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; ya que, todos buscan el desarrollo del país, para mejorar las condiciones de vida de la población.

En este sentido, la Política General de Gobierno propone diez ejes estratégicos; no obstante, el INAP por su mandato, le corresponde coadyuvar en el Eje 1 "Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz". Este Eje cuenta con cinco (5) Líneas Estratégicas, que buscan implementar un sistema nacional anticorrupción robusto, fortaleciendo la institucionalidad, la coordinación interinstitucional, el servicio civil y el gobierno electrónico; restituir la credibilidad democrática y del Estado de Derecho mediante redes de gobernanza; potenciar el Gobierno Abierto y la transparencia con mecanismos electrónicos; articular políticas públicas entre el gobierno central y local para inversiones en áreas estratégicas (agua, saneamiento, desechos); y promover medidas efectivas contra la corrupción, reforzando la ética y la responsabilidad en la función pública.

El INAP desde su ámbito de acción y quehacer institucional realizará las acciones que le competen según su normativa interna para lograr coadyuvar al logro de las líneas estratégicas del Eje 1 de la PGG de Guatemala.

3.4. Incorporación de enfoques de planificación

En el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, ha incorporado en su quehacer institucional dos enfoques de planificación, siendo ellos el enfoque de equidad y el de gestión de riesgo. A continuación, se describen los mismos, según modalidades de inclusión institucional, así como áreas responsables de incorporarlos en el quehacer institucional y las áreas responsables de verificar dicha incorporación.

Tabla 4
Incorporación de Enfoques de Planificación
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
1	Equidad	La igualdad y equidad son elementos que deben estar presentes de forma coherente, integral y transversal dentro de todos los procesos que se realizan en el INAP; esto implica una planificación, organización, mejora y evaluación dentro de los procesos, tanto estratégicos, tácticos como operativos, pero también como estrategia de adopción e implementación en los programas implementados. La igualdad y la equidad son principios fundamentales en el marco del modelo de gestión institucional y los otros recursos metodológicos con los que trabaja el del INAP, que van más allá de la igualdad de género para ser inclusivo en todos los aspectos. Si bien el enfoque principal del INAP es atender a instituciones, estas están compuestas por individuos, por lo que la igualdad y la equidad se abordan a través de los resultados institucionales. La transversalidad de la igualdad y la equidad implica, prestar atención constante a la igualdad entre mujeres y hombres en todas las políticas, estrategias e intervenciones de desarrollo. En este sentido, el Instituto tratará de construir metodologías que permitan identificar principios, condiciones, estrategias, acciones y procedimientos para impactar en las relaciones de género y promover la equidad de oportunidades para todas las personas. Además, se consideran como estrategias de adopción e implementación en los programas desarrollados por el INAP. Así como, la promoción de la igualdad y la equidad contribuye directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo -DIADI- Dirección de Delegaciones -DIDE- Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional -DIFOGI- Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional -DEGI-	Despacho Superior
2	Gestión integral del riesgo (ambiental, laboral u otro)	La gestión del riesgo y la resiliencia desempeñan un papel fundamental en el marco de la Gestión por Resultados, en el modelo de gestión institucional y en los otros recursos metodológicos con los que trabaja el del INAP. Es crucial tener la capacidad de anticiparse y visualizar los posibles riesgos que podrían afectar negativamente el logro de los resultados esperados. Por lo tanto, es importante generar diferentes escenarios y alternativas para hacer frente a estos riesgos.	Direcciones Sustantivas	Despacho Superior Todas las Unidades Administrativas UPDO

No.	Enfoques	Modalidades de inclusión institucional	Área responsable de incorporar en el quehacer institucional	Área responsable de verificar la incorporación
		Es necesario ser conscientes de los diferentes niveles de vulnerabilidad y resiliencia en el INAP. Para lograrlo, se requiere contar con un sistema de herramientas que permita identificar, analizar, evaluar y, en última instancia, generar estrategias de mitigación frente a los riesgos identificados. En el contexto administrativo, la gestión del riesgo y la resiliencia se refiere a la posibilidad de que ocurra o no ocurra algo que pueda interferir o interrumpir el avance o la ejecución de un proceso administrativo. La resiliencia, por otro lado, implica el proceso de adaptación a los cambios en momentos críticos identificados dentro de los procesos administrativos. Las Direcciones Sustantivas del Instituto, abordan estos conceptos dentro de sus ejes de operación y procesos sustantivos hacia las instituciones Públicas. Se enfocan en identificar y abordar los riesgos presentes en los procesos administrativos, así como los componentes de vulnerabilidad. El objetivo es mitigar estos riesgos y generar planes de mitigación efectivos, que permitan una adaptación adecuada a los cambios que se producen en el contexto o la coyuntura de las instituciones Públicas. Esto implica la implementación de estrategias proactivas para la gestión del riesgo, como la identificación temprana de posibles riesgos, la evaluación de su impacto potencial, y la definición de planes de acción para minimizarlos o evitarlos por completo. Además, se promueve la resiliencia organizacional, fomentando la capacidad de adaptación y respuesta rápida ante situaciones adversas. La gestión del riesgo y la resiliencia en el INAP se basa en la comprensión de que los riesgos son inherentes a cualquier proceso administrativo, pero también en la capacidad de fortalecer la resiliencia de las instituciones para superarlos y adaptarse a los cambios del entorno. Es un enfoque integral que busca garantizar la continuidad de los procesos y la capacidad de respuesta efectiva frente a posibles desafíos y perturbaciones.	Direcciones Administrativas Unidades de Apoyo Unidades de Control	

3.5. Macroproceso y procesos

El Instituto Nacional de Administración Pública, como órgano técnico de la Administración pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que estas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en las prestaciones de servicios, destinados al sector público y a la sociedad general (Objetivo 5 de la Ley Orgánica del INAP), se encargará de la atención de la institucionalidad pública guatemalteca, cuyo resultado

esperado es el fortalecimiento administrativo de las mismas.

Con base en lo anterior, en los aspectos del marco legal y político vigente relacionados con su mandato y acordes con la gestión por resultados y por procesos, se identifica el macroproceso, los procesos y subprocesos, los cuales, con la definición del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP, lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo y Agenda Internacional 2030 en materia de fortalecimiento institucional, y el análisis realizado para la reestructura de INAP, se establecen como el mecanismo que permitirá dar solución a la problemática de la burocracia en Guatemala.

El enfoque de Gestión por Procesos -GpP- se conforma por macroprocesos, procesos y subprocesos. Los macroprocesos se pueden definir como un conjunto de procesos que interconectados son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos, mejorar la gestión institucional y articular una organización. Los macroprocesos brindan una visión holística y siempre deben estar dirigidos y alineados a la misión institucional. Mientras que un proceso es una cadena de entradas que a través de la realización de subprocesos producen una salida. Los subprocesos son las diferentes actividades que operativizan la producción institucional. (INAP, 2024a)

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

Por lo mencionado previamente, el INAP identifica su macroproceso, procesos institucionales y subprocesos que, por mandato legal y estrategia del Estado le compete desarrollar para la atención y asistencia a las instituciones públicas. Lo que implicó reorientar su propio modelo de gestión. (INAP, 2024a)

3.5.1. Macroproceso

a. Desarrollo Administrativo

Este macroproceso se fundamenta en la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública y tiene como fin primordial, incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas en la entrega de servicios destinados a la sociedad, promoviendo la generación de valor público.

El macroproceso, busca realizar análisis situacional de las instituciones públicas en Guatemala e intervenir para generar un cambio positivo con una visión prospectiva de las mismas. El macroproceso es el marco organizacional en el que la institución se ubica en el contexto del sector público para generar un cambio positivo con visión prospectiva de la Administración pública.

El mismo, incluye tres procesos: la investigación en materia de Administración pública; el fortalecimiento de las capacidades institucionales; y, el seguimiento y evaluación que permite la recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Dichos procesos deben transversalizarse en el territorio para fortalecer las capacidades institucionales desconcentradas y de eso se encarga la Dirección de Delegaciones -DIDE- del INAP. A continuación, se describen sucintamente dichos procesos: (INAP, 2024a)

Figura 1
Macroproceso y Procesos del INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

3.5.2. Procesos Institucionales

a. Proceso de investigación en materia de Administración pública

La investigación en esta materia tiene dos vertientes, a través de las cuales se espera generar conocimiento aplicable en los niveles nacional, institucional central e institucional territorial de la gestión pública, según sea el caso, que contribuya a la solución de problemas y coadyuve a la

modernización de la Administración pública. En tal sentido, se desarrollarán investigaciones de carácter general sobre problemas y objetos de estudio de nivel macro, meso o micro e investigaciones específicas o diagnósticas que insumen el análisis situacional de brechas respecto del modelo de gestión propuesto por el INAP y aporten elementos para el fortalecimiento de la gestión institucional (INAP, 2024a).

b. Proceso de fortalecimiento de la gestión institucional

El fortalecimiento institucional es un proceso que involucra brindar asesoría administrativa, asistencia técnica, formación y capacitación a las entidades públicas, mediante intervenciones diseñadas a partir de los resultados de las investigaciones diagnósticas y el conocimiento obtenido a través de investigaciones generales, para que en consonancia con el modelo de gestión que propone el INAP estas desarrollen sus macroprocesos, procesos y subprocesos eficiente, eficaz y efectivamente; cuenten con recurso humano competente para cumplir con las funciones correspondientes y desarrollen los procesos respectivos, para generar servicios que contribuyan a impactar la vida de la población y generar valor público. (INAP, 2024a)

c. Proceso de evaluación de la gestión institucional

La evaluación institucional conlleva la gestión de datos cuantitativos y cualitativos que permitan establecer líneas basales y comparar los resultados obtenidos antes, durante y después del proceso de fortalecimiento institucional implementado para reducir o cerrar las brechas identificadas a través de la investigación diagnóstica y para que -progresivamente- se adopte el modelo de gestión propuesto, en las instituciones atendidas. El objetivo primordial de la evaluación institucional es la determinación de logros alcanzados y de los aspectos o áreas que aún se requiera mejorar.

Los tres procesos mencionados previamente, se complementan con acciones de gestión en el territorio, que permitan obtener insumos para las investigaciones, generar condiciones para la implementación del modelo, diseñar e implementar el fortalecimiento y que posibiliten el seguimiento y la evaluación de los resultados (INAP, 2024a).

4. Vinculación y desarrollo de modelos de GpR

4.1. Identificación, análisis y priorización de la problemática

Para la identificación, análisis y priorización de la problemática del INAP, se trabajó bajo el “enfoque de la Administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos humanos, financieros y tecnológicos-, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas”, es decir, sobre la base

de la metodología de la Gestión por Resultados (MINFIN y SEGEPLAN, 2013); así como, se diseñó y elaboró el modelo conceptual como un "Diagrama estructurado que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema… que interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico…" (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

En este sentido, se planificó y desarrolló una serie de talleres con las autoridades, directores y técnicos del instituto; logrando definir que, el problema priorizado que debe afrontar la institución son las **Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población** (Ver Anexo 2)**.** En este sentido, se han identificado dos causas directas, con sus respectivas causas indirectas de primer y segundo nivel, agrupadas en dos grandes áreas:

- Capacidades estratégicas, tácticas y operativas de las instituciones del sector público.
- Competencias del recurso humano de las instituciones del sector público

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

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

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

Las instituciones públicas y los servicios que prestan es una nota esencial en un Estado social que pretende preservar un modelo de equidad y garantizar prestaciones a toda la ciudadanía en un

régimen de regularidad y continuidad. Estos servicios no son mercancías cualesquiera, entre otras razones, porque el acceso a ellos está indisolublemente asociado a derechos de importancia fundamental para la supervivencia de la especie y del planeta en conjunto; y que, en consecuencia, requieren de ciertas intervenciones del Estado -distintas a las que rigen para otros bienes- como garante del interés social.

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

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

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

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

4.2. Análisis de la población

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, como órgano técnico de la Administración pública guatemalteca, ha desarrollado un modelo de gestión institucional orientado al fortalecimiento de la gestión institucional de las entidades que conforman el sector público. Esta acción busca contribuir de manera sustantiva a la mejora de la calidad de los servicios públicos que prestan las instituciones, generando valor público en beneficio de la ciudadanía. En este marco, la población sujeta a análisis en el Plan Estratégico Institucional -PEI- es de naturaleza estrictamente institucional y se estructura en tres categorías analíticas: población general, población objetivo y población elegible. (Ver Anexo 3)

4.2.1. Población general

La población general se refiere al universo total de instituciones del sector público que, por su naturaleza jurídica y su función pública, están dentro del ámbito de acción del INAP. Según el Clasificador Institucional del Ministerio de Finanzas Públicas, este universo asciende a 556 instituciones, comprendiendo tanto entidades del gobierno central como gobiernos locales, empresas públicas, mancomunidades y el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Este total incluye 26 empresas públicas, 340 municipalidades (equivalente al 60.8% del total), 74 entidades descentralizadas, 47 dependencias de administración central, entre otras.

Tabla 5
Análisis de Población General
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Instituciones Públicas del Sector Público			Cantidad	Porcentaje (%)
Empresas Públicas			33	5.94%
Gobierno General	**Gobierno Central**	Administración Central	50	8.99%
		Entidades Descentralizadas, Autónomas y Seguridad Social	58	10.43%
		Ministerios de Estado	14	2.52%
	Gobiernos Locales	Entidades Públicas Municipales	3	0.54%
		Mancomunidades	27	4.86%
		Municipalidades	340	61.15%
		Sistema de Consejos de Desarrollo	31	5.58%
Total de Instituciones			**556**	**100.0%**

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

El criterio para integrar a estas entidades como parte de la población general está fundado en el marco jurídico nacional, particularmente en lo dispuesto por el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público, así como por las definiciones doctrinarias sobre institución pública. Toda organización que cumple funciones de interés público, reconocida por ley, es considerada parte del sistema que el INAP tiene la responsabilidad de atender.

4.2.2. Población objetivo

A partir de una revisión normativa exhaustiva, se determinó que la población objetivo del INAP debe coincidir con la población general. Esta decisión responde a la reforma del Acuerdo Gubernativo No. 461-2002 mediante el Acuerdo Gubernativo No. 137-2024, que establece al INAP como entidad responsable del fortalecimiento institucional de las instancias del Sistema de Consejos de Desarrollo a nivel regional y departamental. Anteriormente, dichas instancias habían sido excluidas del cálculo operativo; sin embargo, su inclusión normativa reafirma la obligación institucional del INAP de brindarles atención y asistencia.

Por lo tanto, se concluye que las 559 instituciones que integran la población general constituyen también la población objetivo del PEI. Esta definición unificada fortalece la coherencia del modelo de planificación, seguimiento y evaluación institucional, ya que simplifica el análisis de cobertura y permite que todos los indicadores de avance sean calculados sobre una base poblacional fija y verificable. Además, la inclusión de la totalidad del aparato estatal refuerza el principio de universalidad del servicio público y garantiza la equidad en el acceso a los programas de fortalecimiento institucional ofrecidos por el INAP.

4.2.3. Población elegible

Aunque la población objetivo es igual a la población general, la población elegible representa un subconjunto planificado que puede ser atendido operativamente dentro del horizonte temporal del PEI. La población elegible se conforma por aquellas instituciones que, en función de la capacidad instalada, recursos disponibles y priorizaciones técnicas, pueden ser objeto de intervención directa en el período 2025-2035.

Para este ciclo, se ha proyectado atender a 135 instituciones públicas de manera prioritaria. Esta cifra incluye a ministerios, secretarías, municipalidades y otras entidades que, por sus características operativas y demandas institucionales, representan puntos estratégicos para impulsar procesos de mejora de la gestión. Esta cifra fue construida mediante una proyección escalonada que comienza con cuatro (4) instituciones atendidas en 2022, 18 en 2023 y 11 en 2024, y crece progresivamente hasta alcanzar 168 al final del ciclo en 2035. El criterio de elegibilidad también contempla la atención contra demanda institucional, lo que permite flexibilidad para incorporar nuevas instituciones que requieran apoyo, conforme lo permitan las condiciones operativas.

Tabla 6
Análisis de Población Elegible
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

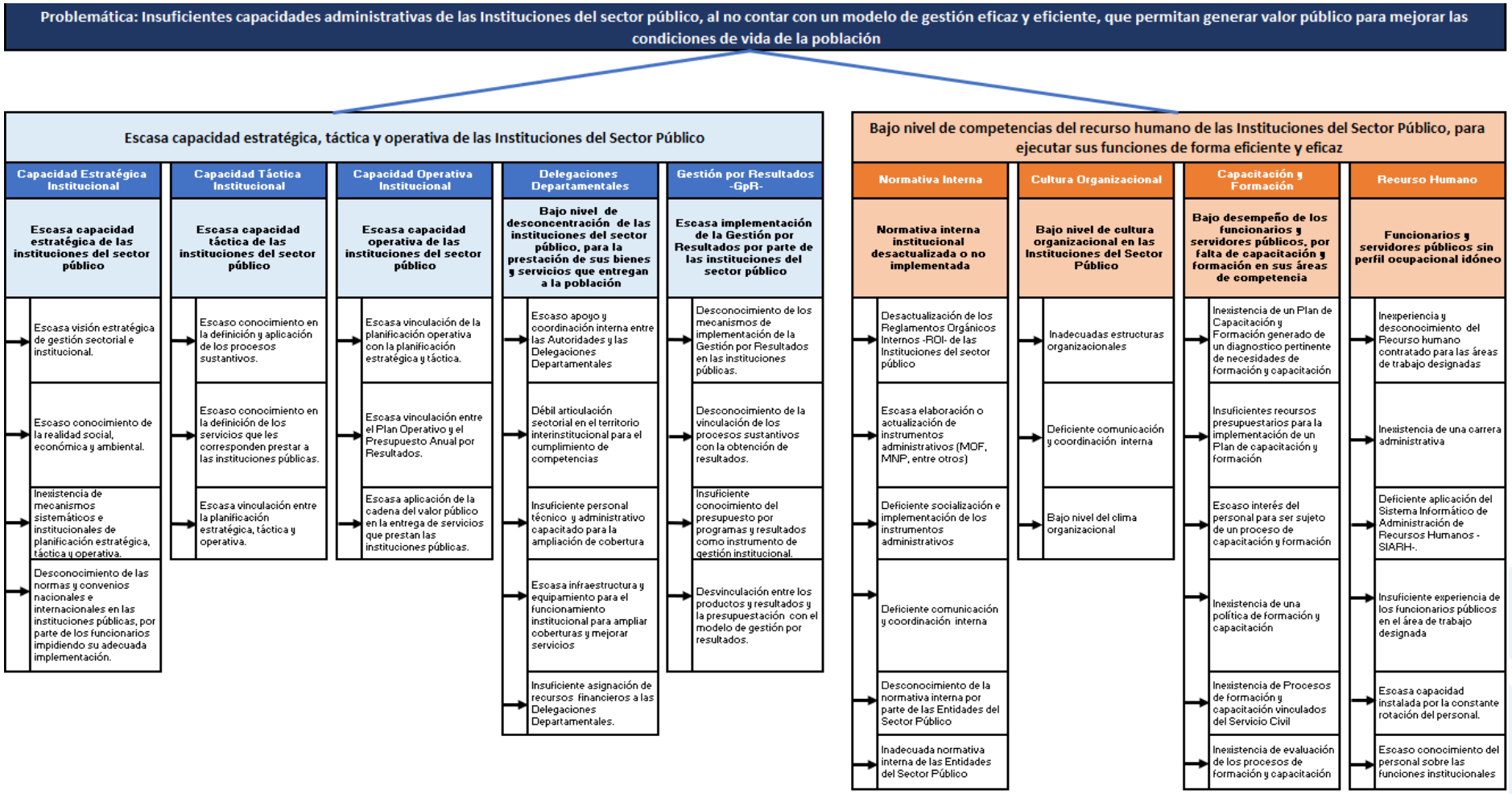
Año	Ministerios de Estado + Secretarías + Otras	Municipalidades	Demandas puntuales	Población Elegible	Acumulado
2022	4	0	0	4	4
2023	8	10	0	18	22
2024	4	7	0	11	33
2025	6	6	0	12	45
2026	6	5	4	15	60
2027	6	5	4	15	75
2028	6	5	4	15	90
2029	6	5	3	14	104
2030	5	5	2	12	116
2031	5	5	2	12	128
2032	5	5	2	12	140
2033	5	5	0	10	150
2034	4	5	0	9	159
2035	4	4	0	8	167
	74	**72**	**21**	**167**	

Cabe subrayar que, si bien se establece una población elegible para efectos de programación, esto no excluye al resto de la población objetivo de ser atendida. El modelo de intervención del INAP mantiene abierta la posibilidad de responder a solicitudes puntuales de asistencia, capacitación o fortalecimiento institucional, siempre que estas estén enmarcadas en los límites de la capacidad técnica y presupuestaria disponible.

4.3. Modelo conceptual

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

Figura 2
Modelo Conceptual
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



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

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

a. Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las instituciones del sector público

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b. Bajo nivel de competencias del recurso humano de las instituciones del sector público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En cuanto a la identificación de necesidades y prioridades de **capacitación y formación,** para el año 2018 se describe que, para el caso de Guatemala si se realizan evaluaciones de desempeño y encuestas a empleados, pero tienen debilidades en los procesos de planificación estratégica de la fuerza laboral y en estudios de brechas de competencias. (OECD, 2020).

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

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

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

Aunado a lo anterior, no puede decirse que la Ley de Servicio Civil vigente, contiene una carrera administrativa cuando para la promoción del empleado público tiene un alto peso la antigüedad en el puesto antes que el mérito y capacidad. La ausencia de una cultura de capacitación y formación constante y general impide el reclutamiento del mejor personal. Por otra parte, los requisitos mínimos que se exigen para ciertos puestos reflejan un sistema de servicio civil, poco profesional.

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

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

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

Por último, es necesario mencionar que no existe interrelación de los instrumentos de planificación y presupuesto con el Plan Anual de Compras -PAC-, y el Plan Operativo Anual -POA-.

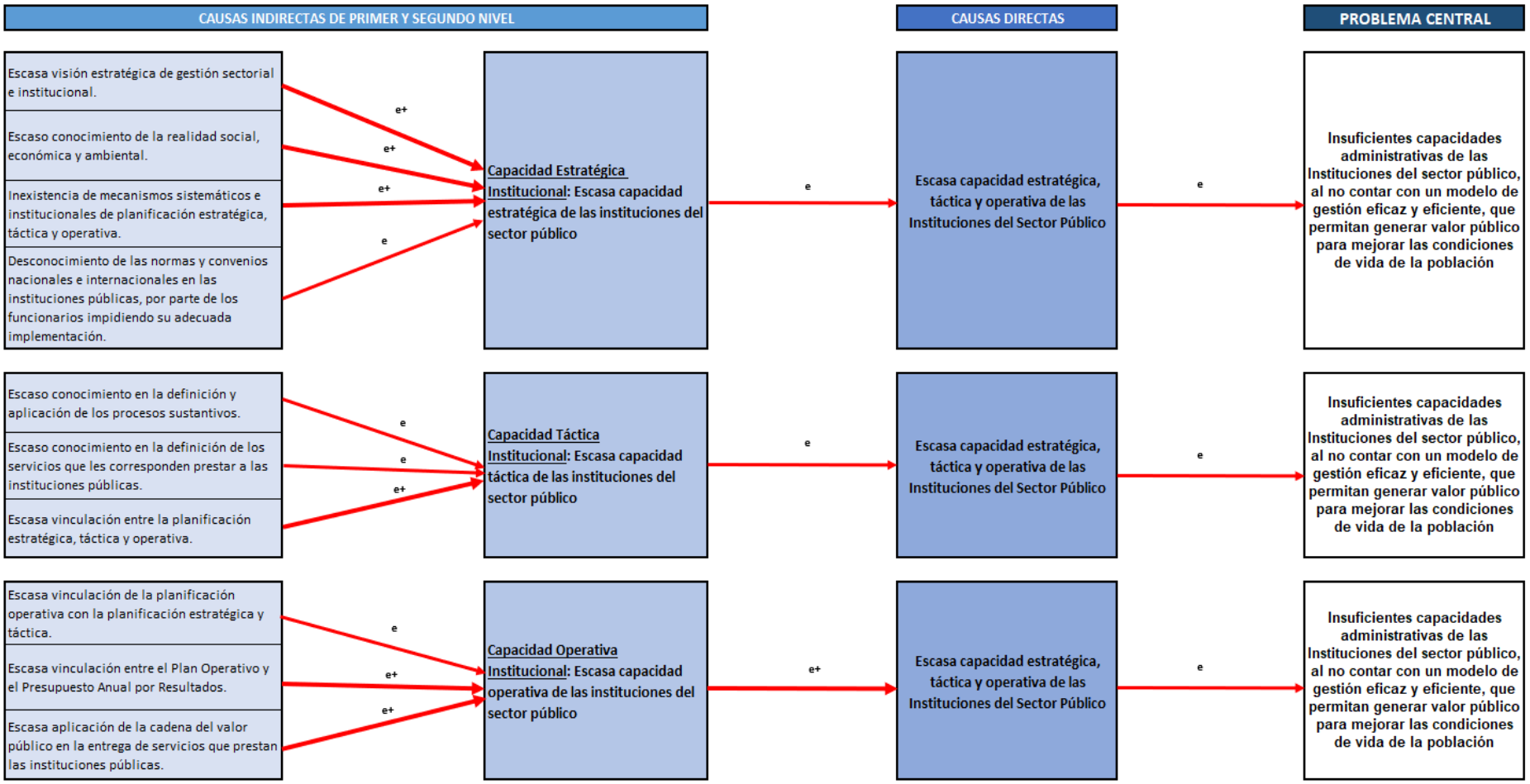
4.4. Modelo explicativo

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

Es necesario enfatizar que, el Modelo Explicativo tiene como objetivo dividir cada uno de los elementos del Modelo Conceptual (causas), con la mayor especificidad posible para identificar y definir la fuerza explicativa de las relaciones causales expuestas en el referido modelo; todo ello, mediante la revisión sistemática de las evidencias identificadas por los expertos de las diferentes temáticas, para lograr la formulación de la red de causalidad con relación al problema institucional definido. (Ver Anexo 4)

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

Figura 3
Modelo Explicativo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



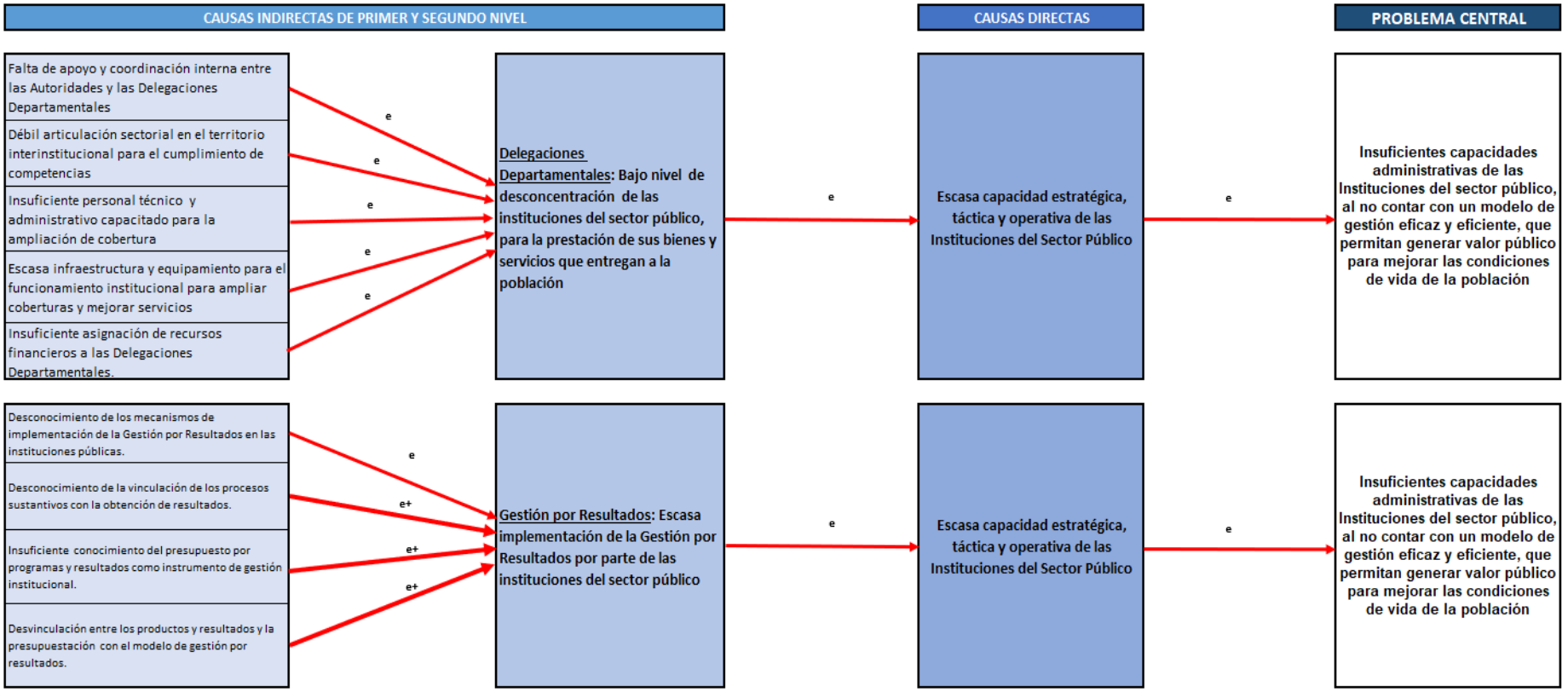
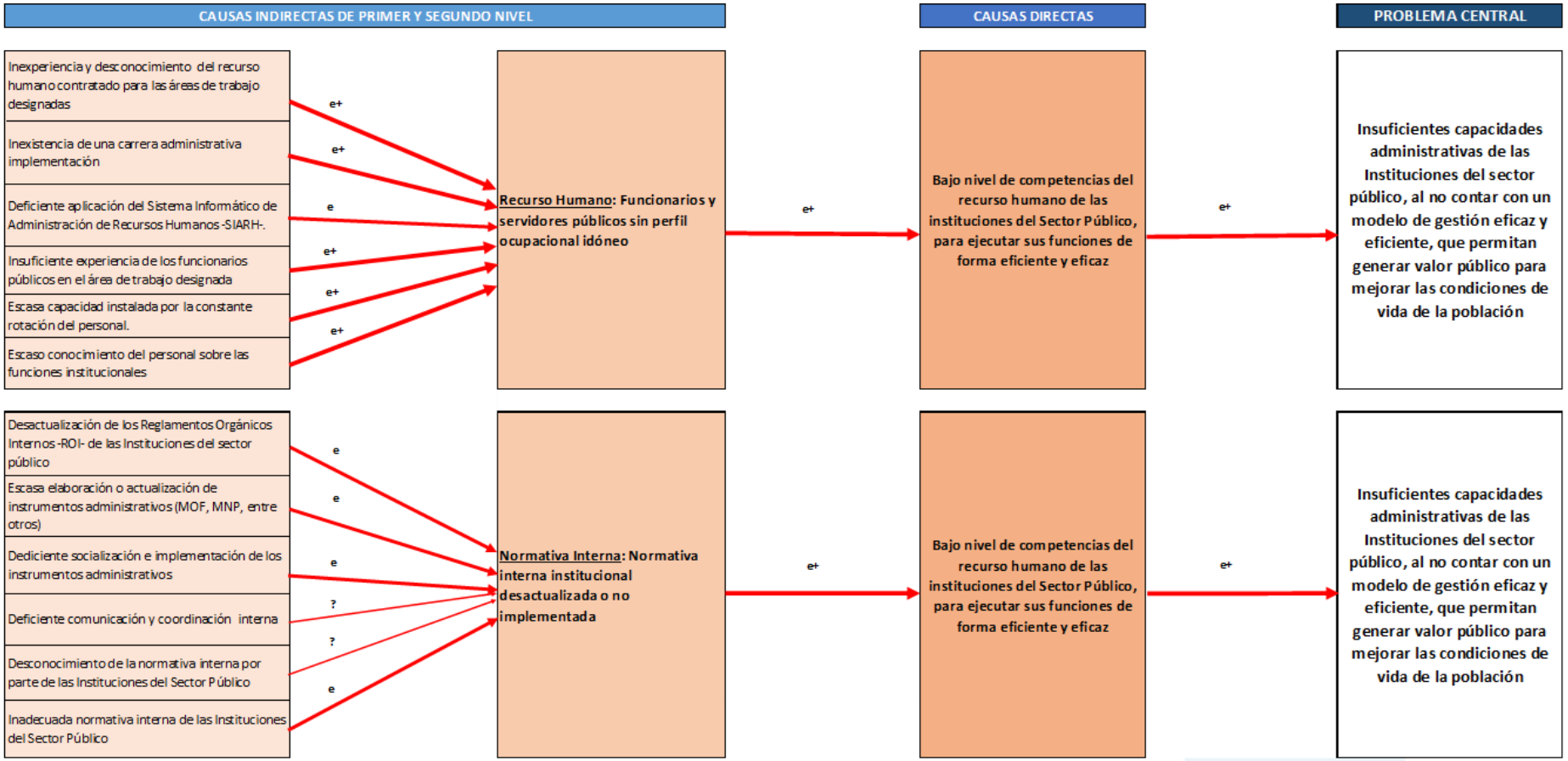
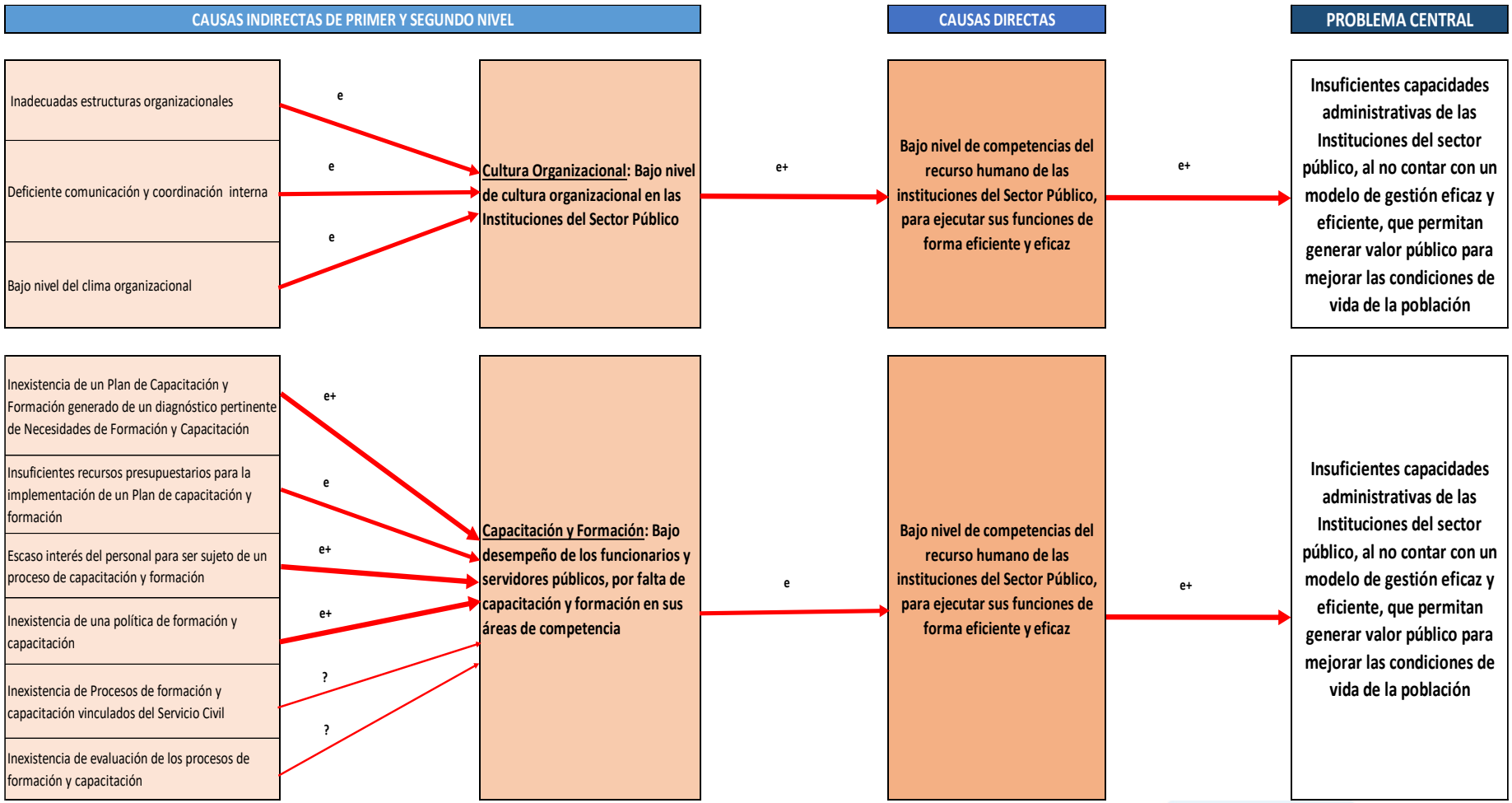

CAUSAS INDIRECTAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL
CAUSAS DIRECTAS
PROBLEMA CENTRAL
Falta de apoyo y coordinación interna entre las Autoridades y las Delegaciones Departamentales
Débil articulación sectorial en el territorio interinstitucional para el cumplimiento de competencias
Insuficiente personal técnico y administrativo capacitado para la ampliación de cobertura
Escasa infraestructura y equipamiento para el funcionamiento institucional para ampliar coberturas y mejorar servicios
Insuficiente asignación de recursos financieros a las Delegaciones Departamentales.
e
Delegaciones Departamentales: Bajo nivel de desconcentración de las instituciones del sector público, para la prestación de sus bienes y servicios que entregan a la población
e
Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público
e
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población
Desconocimiento de los mecanismos de implementación de la Gestión por Resultados en las instituciones públicas.
Desconocimiento de la vinculación de los procesos sustantivos con la obtención de resultados.
Insuficiente conocimiento del presupuesto por programas y resultados como instrumento de gestión institucional.
Desvinculación entre los productos y resultados y la presupuestación con el modelo de gestión por resultados.
e
e+
e+
e+
Gestión por Resultados: Escasa implementación de la Gestión por Resultados por parte de las instituciones del sector público
e
Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público
e
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población

Figura 4
Modelo Explicativo de Competencias del Recurso Humano
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022




CAUSAS INDIRECTAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL
CAUSAS DIRECTAS
PROBLEMA CENTRAL
Inadecuadas estructuras organizacionales
Deficiente comunicación y coordinación interna
Bajo nivel del clima organizacional
e
e
e
Cultura Organizacional: Bajo nivel de cultura organizacional en las Instituciones del Sector Público
e+
Bajo nivel de competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz
e+
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población
Inexistencia de un Plan de Capacitación y Formación generado de un diagnóstico pertinente de Necesidades de Formación y Capacitación
Insuficientes recursos presupuestarios para la implementación de un Plan de capacitación y formación
Escaso interés del personal para ser sujeto de un proceso de capacitación y formación
Inexistencia de una política de formación y capacitación
Inexistencia de Procesos de formación y capacitación vinculados del Servicio Civil
Inexistencia de evaluación de los procesos de formación y capacitación
e+
e
e+
e+
?
?
Capacitación y Formación: Bajo desempeño de los funcionarios y servidores públicos, por falta de capacitación y formación en sus áreas de competencia
e
Bajo nivel de competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz
e+
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población

4.5. Identificación de Caminos Causales Críticos y jerarquización de factores

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

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

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

Figura 5
Caminos Causales Críticos
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

Figura 6
Caminos Causales Críticos Identificados de Capacidades Institucionales
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

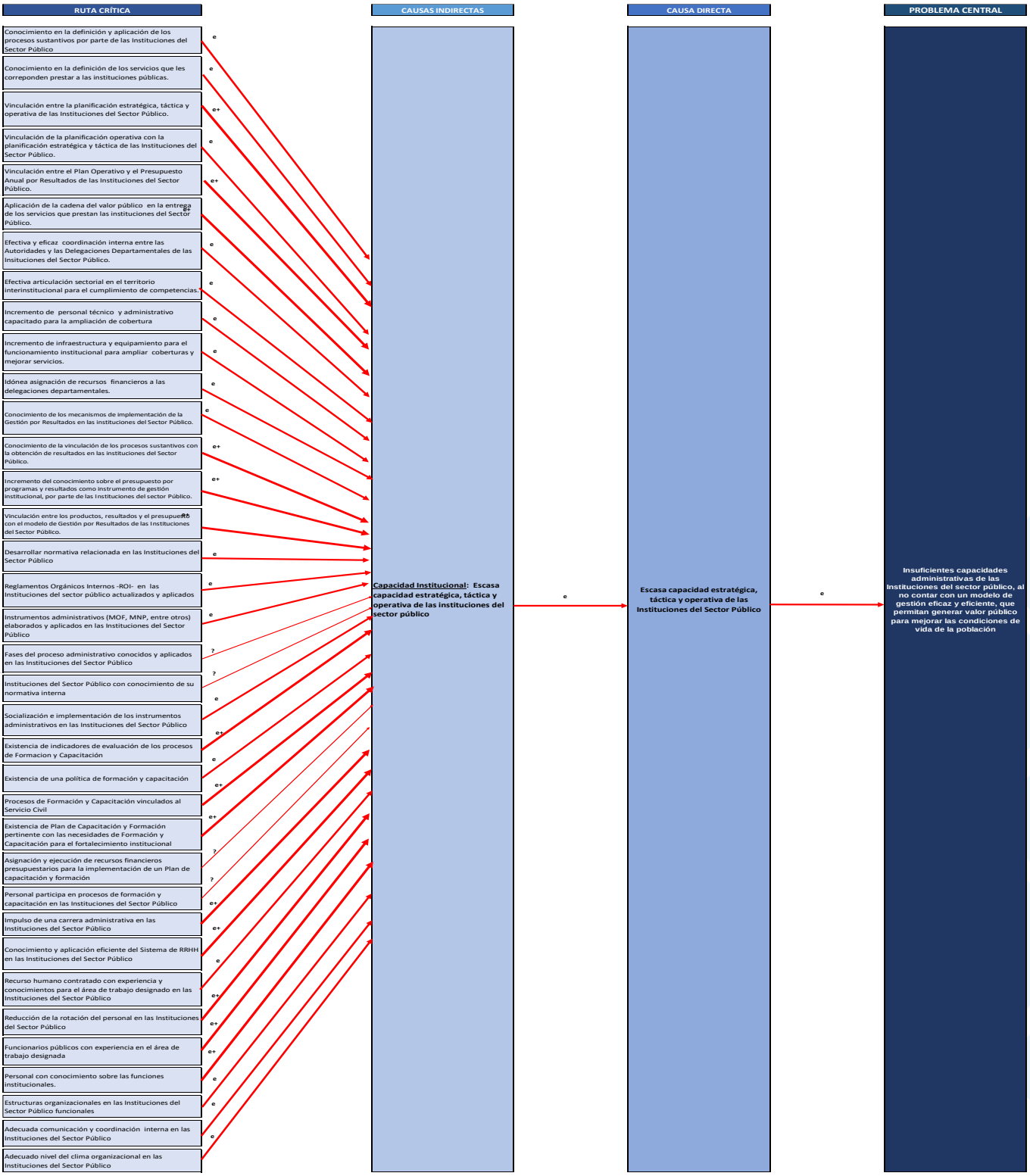


Figura 7
Caminos Causales Críticos Identificados de gestión por resultados
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

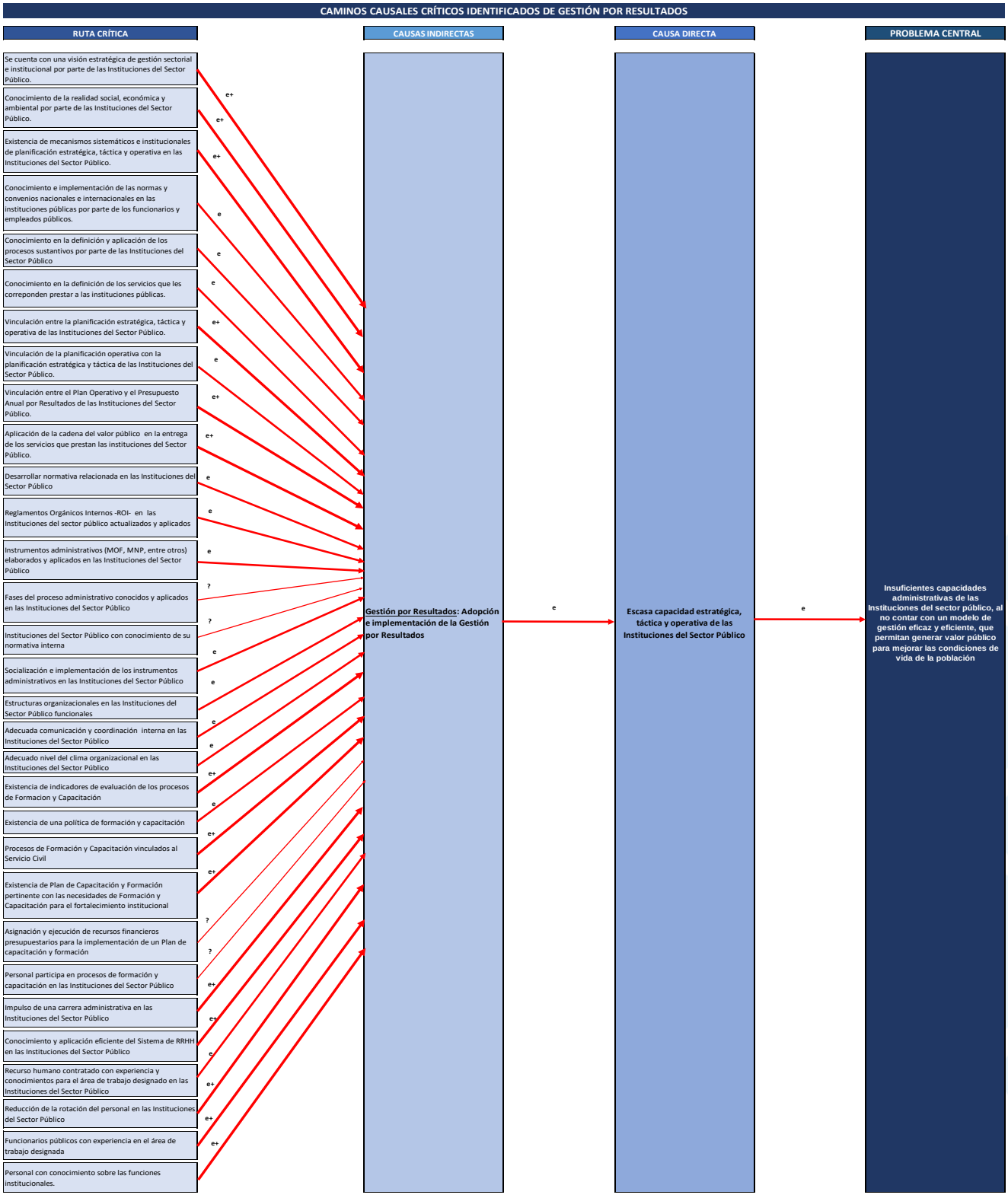


Figura 8
Caminos Causales Críticos Identificados de Normativa Interna
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

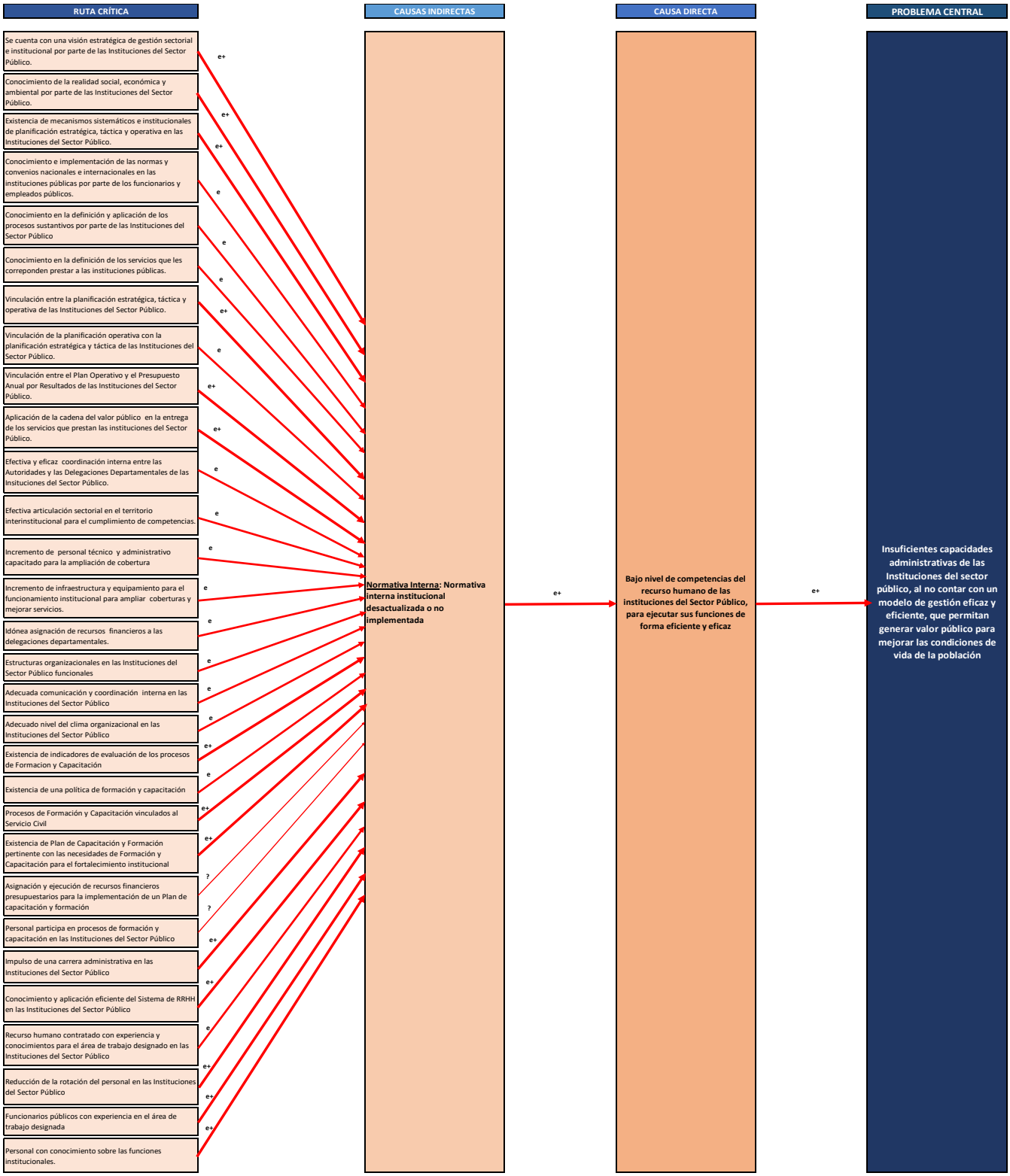
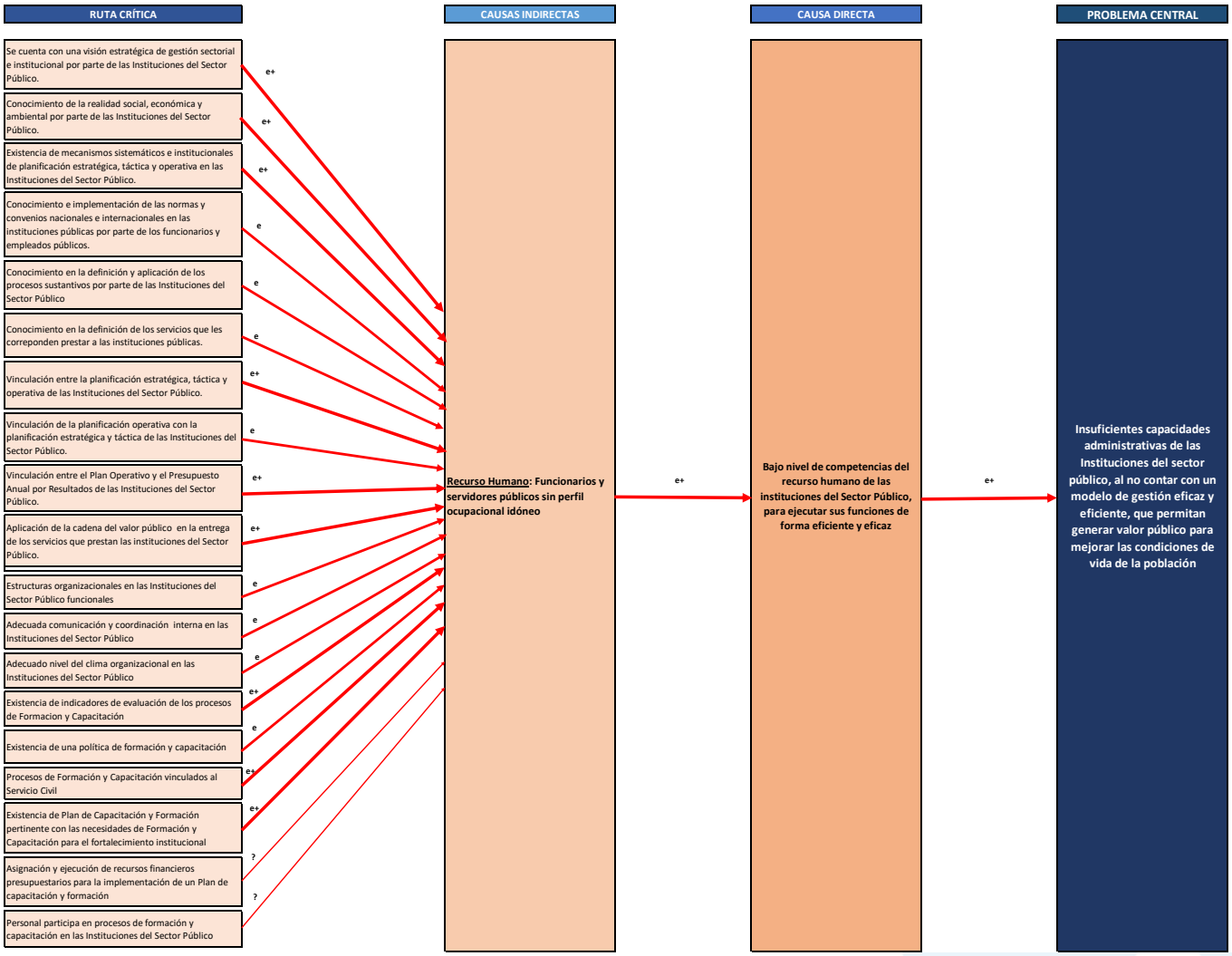


Figura 9
Caminos Causales Críticos Identificados del Perfil del Recurso Humano
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022

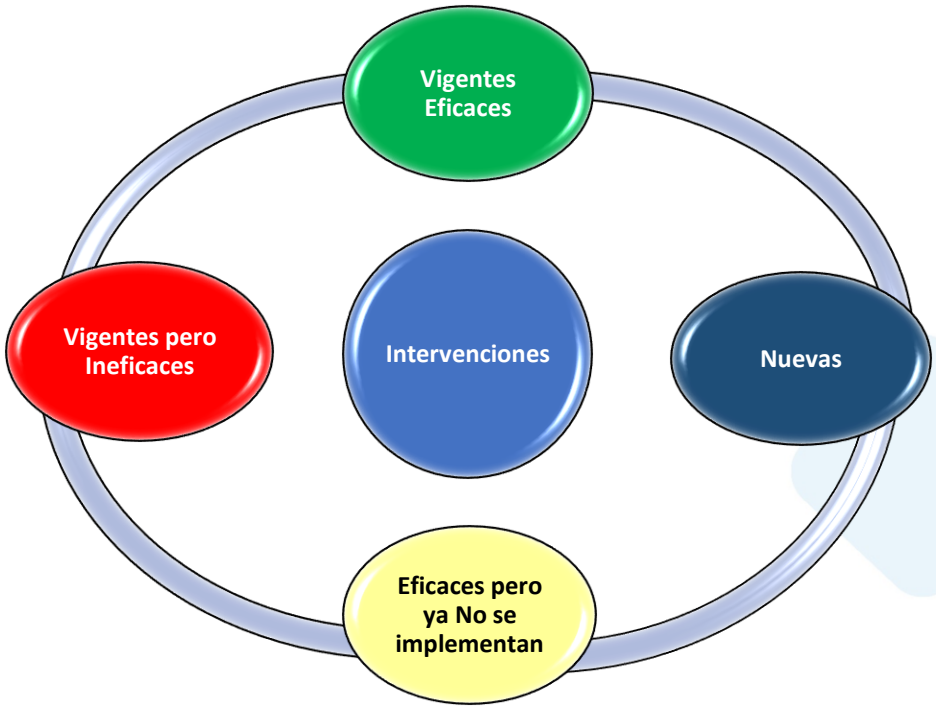


4.6. Modelo prescriptivo

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

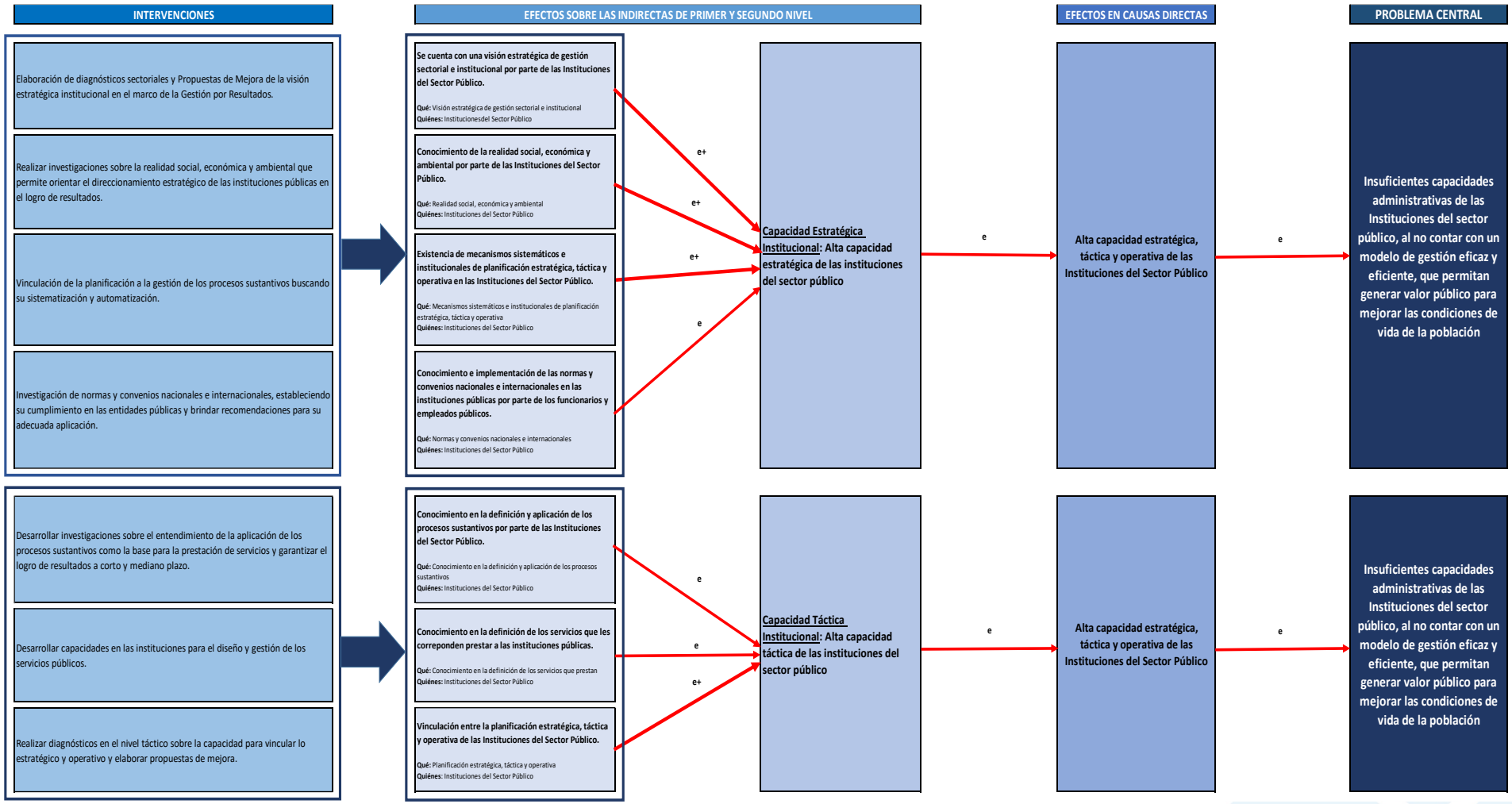
Este ejercicio permitió analizar las intervenciones agrupadas según la eficacia y eficiencia técnica de las mismas, para el logro de la solución del problema definido por el INAP, a un corto, mediano y largo plazo; dichas intervenciones se agruparon de la siguiente manera:

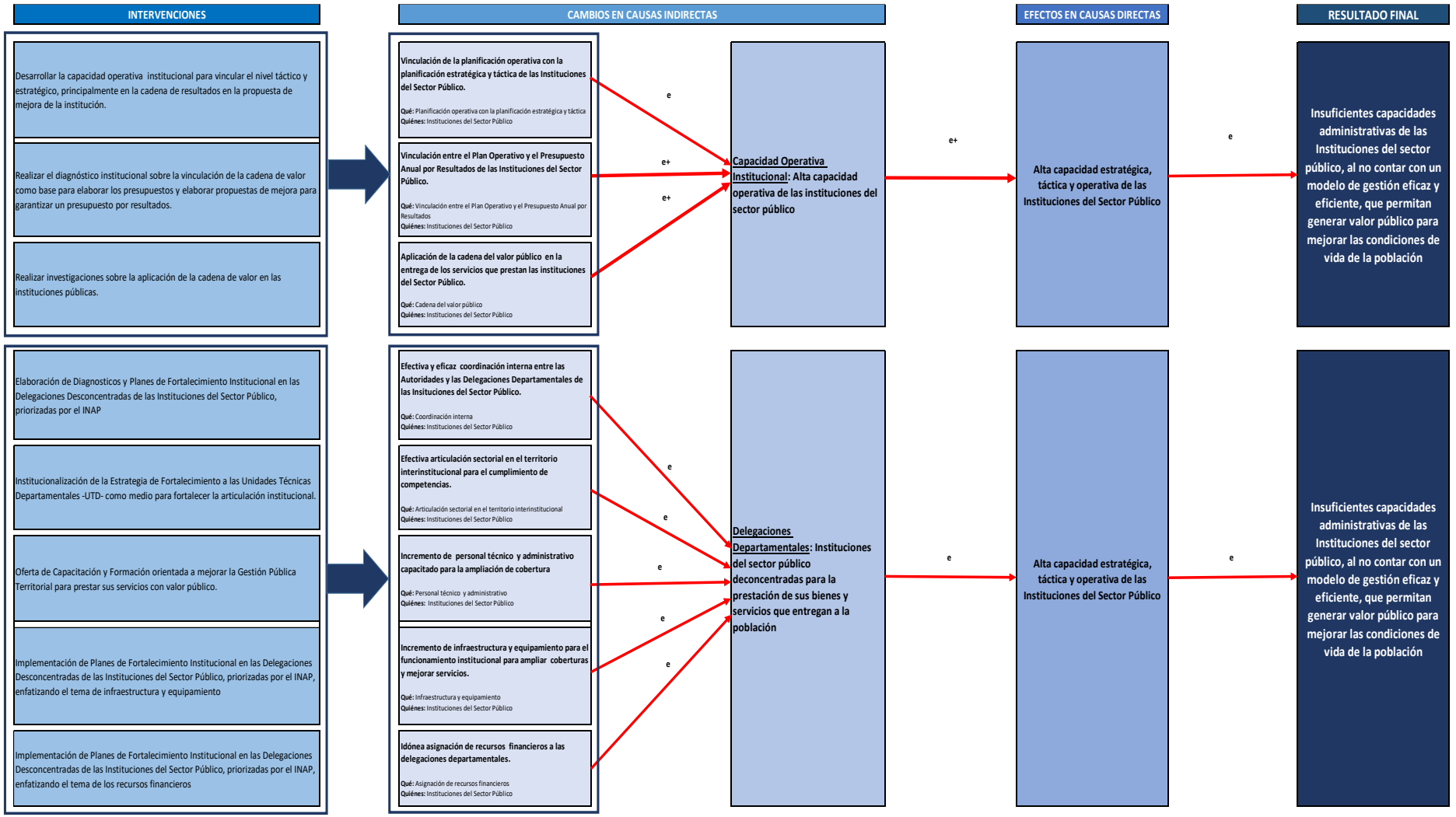
Figura 10
Tipos de Intervenciones
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022



A continuación, se presentan los modelos prescriptivos de capacidades estratégicas, tácticas y operativas, y de las Competencias del recurso humano de las instituciones del sector público.

Figura 11
Modelo Prescriptivo de Capacidades Estratégicas, Tácticas y Operativas
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022




INTERVENCIONES
CAMBIOS EN CAUSAS INDIRECTAS
EFECTOS EN CAUSAS DIRECTAS
RESULTADO FINAL
Desarrollar la capacidad operativa institucional para vincular el nivel táctico y estratégico, principalmente en la cadena de resultados en la propuesta de mejora de la institución.
Realizar el diagnóstico institucional sobre la vinculación de la cadena de valor como base para elaborar los presupuestos y elaborar propuestas de mejora para garantizar un presupuesto por resultados.
Realizar investigaciones sobre la aplicación de la cadena de valor en las instituciones públicas.
Vinculación de la planificación operativa con la planificación estratégica y táctica de las Instituciones del Sector Público.
Qué: Planificación operativa con la planificación estratégica y táctica
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Vinculación entre el Plan Operativo y el Presupuesto Anual por Resultados de las Instituciones del Sector Público.
Qué: Vinculación entre el Plan Operativo y el Presupuesto Anual por Resultados
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Aplicación de la cadena del valor público en la entrega de los servicios que prestan las instituciones del Sector Público.
Qué: Cadena del valor público
Quiénes: Instituciones del Sector Público
e
e+
e+
Capacidad Operativa Institucional: Alta capacidad operativa de las instituciones del sector público
e+
Alta capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público
e
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población
Elaboración de Diagnosticos y Planes de Fortalecimiento Institucional en las Delegaciones Desconcentradas de las Instituciones del Sector Público, priorizadas por el INAP
Institucionalización de la Estrategia de Fortalecimiento a las Unidades Técnicas Departamentales -UTD- como medio para fortalecer la articulación institucional.
Oferta de Capacitación y Formación orientada a mejorar la Gestión Pública Territorial para prestar sus servicios con valor público.
Implementación de Planes de Fortalecimiento Institucional en las Delegaciones Desconcentradas de las Instituciones del Sector Público, priorizadas por el INAP, enfatizando el tema de infraestructura y equipamiento
Implementación de Planes de Fortalecimiento Institucional en las Delegaciones Desconcentradas de las Instituciones del Sector Público, priorizadas por el INAP, enfatizando el tema de los recursos financieros
Efectiva y eficaz coordinación interna entre las Autoridades y las Delegaciones Departamentales de las Insituciones del Sector Público.
Qué: Coordinación interna
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Efectiva articulación sectorial en el territorio interinstitucional para el cumplimiento de competencias.
Qué: Articulación sectorial en el territorio interinstitucional
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Incremento de personal técnico y administrativo capacitado para la ampliación de cobertura
Qué: Personal técnico y administrativo
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Incremento de infraestructura y equipamiento para el funcionamiento institucional para ampliar coberturas y mejorar servicios.
Qué: Infraestructura y equipamiento
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Idónea asignación de recursos financieros a las delegaciones departamentales.
Qué: Asignación de recursos financieros
Quiénes: Instituciones del Sector Público
e
e
e
e
e
Delegaciones Departamentales: Instituciones del sector público deconcentradas para la prestación de sus bienes y servicios que entregan a la población
e
Alta capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público
e
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población

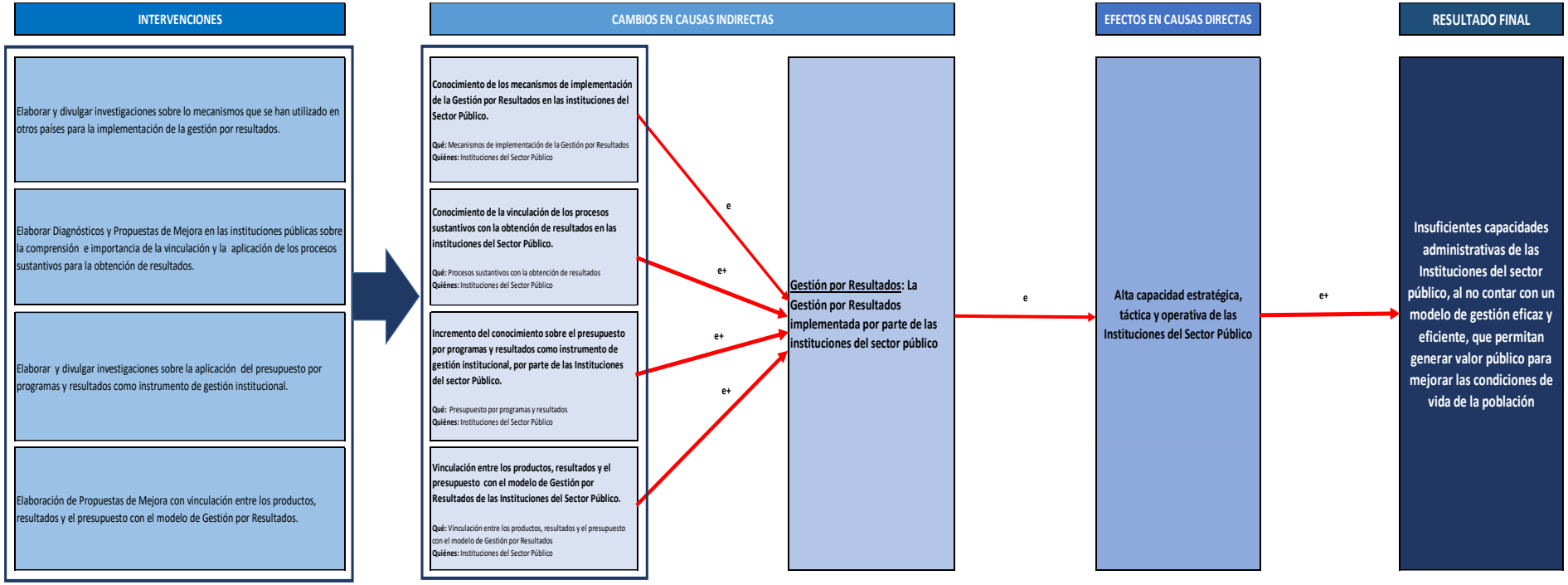
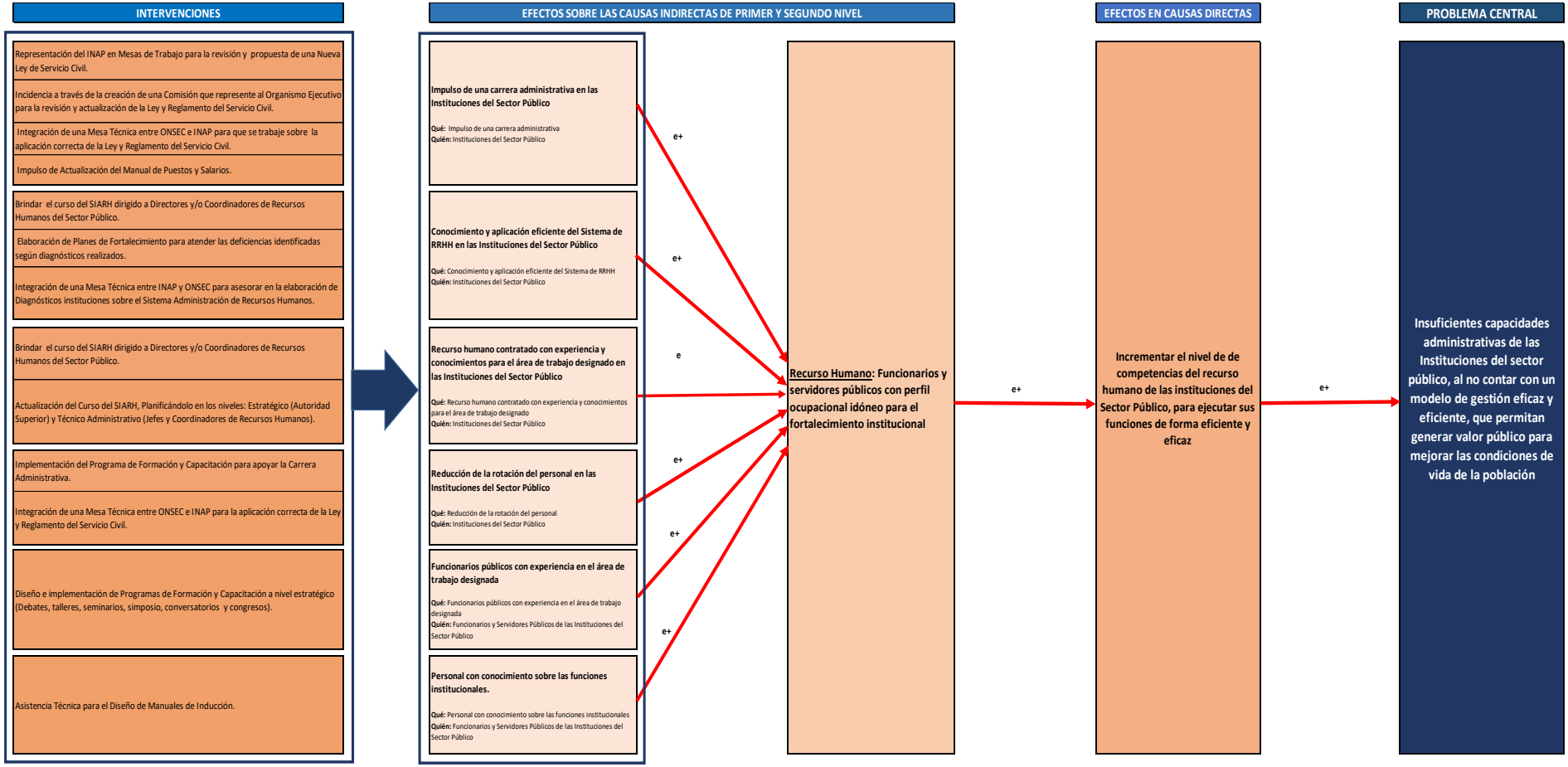
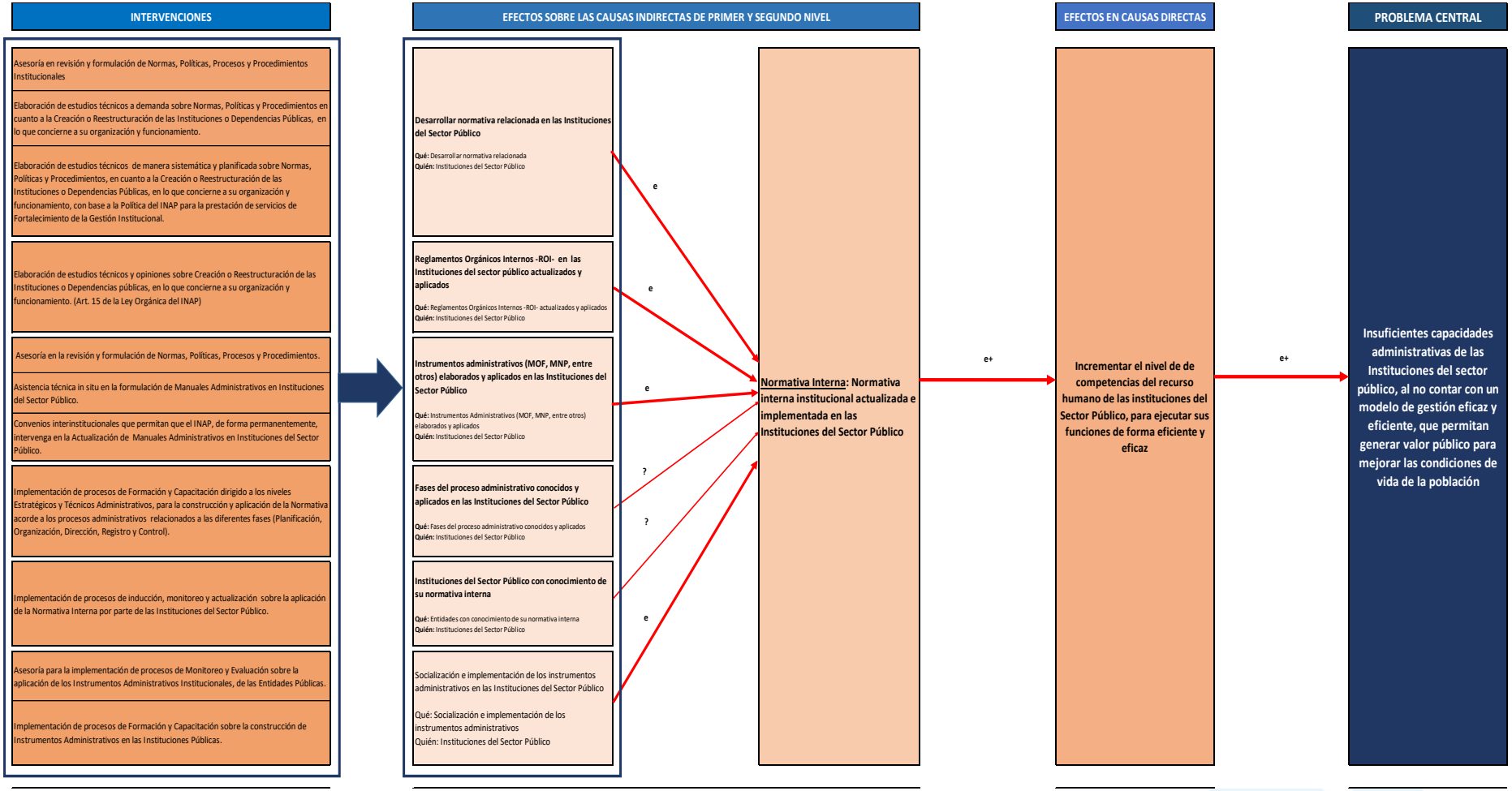
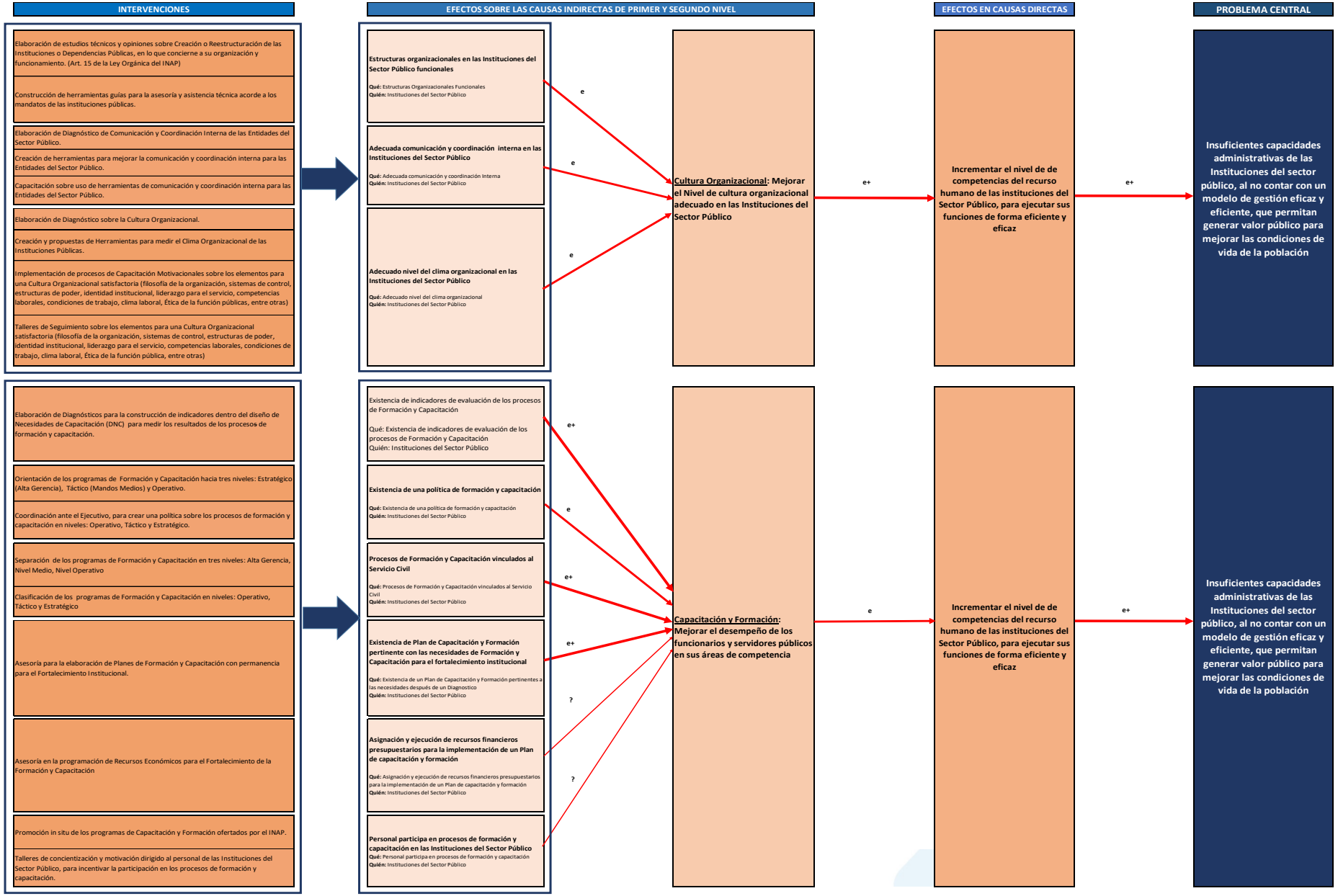

INTERVENCIONES
CAMBIOS EN CAUSAS INDIRECTAS
EFECTOS EN CAUSAS DIRECTAS
RESULTADO FINAL
Elaborar y divulgar investigaciones sobre lo mecanismos que se han utilizado en otros países para la implementación de la gestión por resultados.
Elaborar Diagnósticos y Propuestas de Mejora en las instituciones públicas sobre la comprensión e importancia de la vinculación y la aplicación de los procesos sustantivos para la obtención de resultados.
Elaborar y divulgar investigaciones sobre la aplicación del presupuesto por programas y resultados como instrumento de gestión institucional.
Elaboración de Propuestas de Mejora con vinculación entre los productos, resultados y el presupuesto con el modelo de Gestión por Resultados.
Conocimiento de los mecanismos de implementación de la Gestión por Resultados en las instituciones del Sector Público.
Qué: Mecanismos de implementación de la Gestión por Resultados
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Conocimiento de la vinculación de los procesos sustantivos con la obtención de resultados en las instituciones del Sector Público.
Qué: Procesos sustantivos con la obtención de resultados
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Incremento del conocimiento sobre el presupuesto por programas y resultados como instrumento de gestión institucional, por parte de las Instituciones del sector Público.
Qué: Presupuesto por programas y resultados
Quiénes: Instituciones del Sector Público
Vinculación entre los productos, resultados y el presupuesto con el modelo de Gestión por Resultados de las Instituciones del Sector Público.
Qué: Vinculación entre los productos, resultados y el presupuesto con el modelo de Gestión por Resultados
Quiénes: Instituciones del Sector Público
e
e+
e+
e+
Gestión por Resultados: La Gestión por Resultados implementada por parte de las instituciones del sector público
e
Alta capacidad estratégica, táctica y operativa de las Instituciones del Sector Público
e+
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población

Figura 12
Modelo Prescriptivo de Competencias del Recurso Humano
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, febrero de 2022




INTERVENCIONES
Asesoría en revisión y formulación de Normas, Políticas, Procesos y Procedimientos Institucionales
Elaboración de estudios técnicos a demanda sobre Normas, Políticas y Procedimientos en cuanto a la Creación o Reestructuración de las Instituciones o Dependencias Públicas, en lo que concierne a su organización y funcionamiento.
Elaboración de estudios técnicos de manera sistemática y planificada sobre Normas, Políticas y Procedimientos, en cuanto a la Creación o Reestructuración de las Instituciones o Dependencias Públicas, en lo que concierne a su organización y funcionamiento, con base a la Política del INAP para la prestación de servicios de Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
Elaboración de estudios técnicos y opiniones sobre Creación o Reestructuración de las Instituciones o Dependencias públicas, en lo que concierne a su organización y funcionamiento. (Art. 15 de la Ley Orgánica del INAP)
Asesoría en la revisión y formulación de Normas, Políticas, Procesos y Procedimientos.
Asistencia técnica in situ en la formulación de Manuales Administrativos en Instituciones del Sector Público.
Convenios interinstitucionales que permitan que el INAP, de forma permanentemente, intervenga en la Actualización de Manuales Administrativos en Instituciones del Sector Público.
Implementación de procesos de Formación y Capacitación dirigido a los niveles Estratégicos y Técnicos Administrativos, para la construcción y aplicación de la Normativa acorde a los procesos administrativos relacionados a las diferentes fases (Planificación, Organización, Dirección, Registro y Control).
Implementación de procesos de inducción, monitoreo y actualización sobre la aplicación de la Normativa Interna por parte de las Instituciones del Sector Público.
Asesoría para la implementación de procesos de Monitoreo y Evaluación sobre la aplicación de los Instrumentos Administrativos Institucionales, de las Entidades Públicas.
Implementación de procesos de Formación y Capacitación sobre la construcción de Instrumentos Administrativos en las Instituciones Públicas.
EFECTOS SOBRE LAS CAUSAS INDIRECTAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL
Desarrollar normativa relacionada en las Instituciones del Sector Público
Qué: Desarrollar normativa relacionada
Quién: Instituciones del Sector Público
Reglamentos Orgánicos Internos -ROI- en las Instituciones del sector público actualizados y aplicados
Qué: Reglamentos Orgánicos Internos -ROI- actualizados y aplicados
Quién: Instituciones del Sector Público
Instrumentos administrativos (MOF, MNP, entre otros) elaborados y aplicados en las Instituciones del Sector Público
Qué: Instrumentos Administrativos (MOF, MNP, entre otros) elaborados y aplicados
Quién: Instituciones del Sector Público
Fases del proceso administrativo conocidos y aplicados en las Instituciones del Sector Público
Qué: Fases del proceso administrativo conocidos y aplicados
Quién: Instituciones del Sector Público
Instituciones del Sector Público con conocimiento de su normativa interna
Qué: Entidades con conocimiento de su normativa interna
Quién: Instituciones del Sector Público
Socialización e implementación de los instrumentos administrativos en las Instituciones del Sector Público
Qué: Socialización e implementación de los instrumentos administrativos
Quién: Instituciones del Sector Público
e
e
e
?
?
e
Normativa Interna: Normativa interna institucional actualizada e implementada en las Instituciones del Sector Público
e+
EFECTOS EN CAUSAS DIRECTAS
Incrementar el nivel de de competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz
e+
PROBLEMA CENTRAL
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población


INTERVENCIONES
EFECTOS SOBRE LAS CAUSAS INDIRECTAS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL
EFECTOS EN CAUSAS DIRECTAS
PROBLEMA CENTRAL
Elaboración de estudios técnicos y opiniones sobre Creación o Reestructuración de las Instituciones o Dependencias Públicas, en lo que concierne a su organización y funcionamiento. (Art. 15 de la Ley Orgánica del INAP)
Construcción de herramientas guías para la asesoría y asistencia técnica acorde a los mandatos de las instituciones públicas.
Elaboración de Diagnóstico de Comunicación y Coordinación Interna de las Entidades del Sector Público.
Creación de herramientas para mejorar la comunicación y coordinación interna para las Entidades del Sector Público.
Capacitación sobre uso de herramientas de comunicación y coordinación interna para las Entidades del Sector Público.
Elaboración de Diagnóstico sobre la Cultura Organizacional.
Creación y propuestas de Herramientas para medir el Clima Organizacional de las Instituciones Públicas.
Implementación de procesos de Capacitación Motivacionales sobre los elementos para una Cultura Organizacional satisfactoria (filosofía de la organización, sistemas de control, estructuras de poder, identidad institucional, liderazgo para el servicio, competencias laborales, condiciones de trabajo, clima laboral, Ética de la función públicas, entre otras)
Talleres de Seguimiento sobre los elementos para una Cultura Organizacional satisfactoria (filosofía de la organización, sistemas de control, estructuras de poder, identidad institucional, liderazgo para el servicio, competencias laborales, condiciones de trabajo, clima laboral, Ética de la función pública, entre otras)
Estructuras organizacionales en las Instituciones del Sector Público funcionales
Qué: Estructuras Organizacionales Funcionales
Quién: Instituciones del Sector Público
Adecuada comunicación y coordinación interna en las Instituciones del Sector Público
Qué: Adecuada comunicación y coordinación Interna
Quién: Instituciones del Sector Público
Adecuado nivel del clima organizacional en las Instituciones del Sector Público
Qué: Adecuado nivel del clima organizacional
Quién: Instituciones del Sector Público
e
e
e
Cultura Organizacional: Mejorar el Nivel de cultura organizacional adecuado en las Instituciones del Sector Público
e+
Incrementar el nivel de de competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz
e+
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población
Elaboración de Diagnósticos para la construcción de indicadores dentro del diseño de Necesidades de Capacitación (DNC) para medir los resultados de los procesos de formación y capacitación.
Orientación de los programas de Formación y Capacitación hacia tres niveles: Estratégico (Alta Gerencia), Táctico (Mandos Medios) y Operativo.
Coordinación ante el Ejecutivo, para crear una política sobre los procesos de formación y capacitación en niveles: Operativo, Táctico y Estratégico.
Separación de los programas de Formación y Capacitación en tres niveles: Alta Gerencia, Nivel Medio, Nivel Operativo
Clasificación de los programas de Formación y Capacitación en niveles: Operativo, Táctico y Estratégico
Asesoría para la elaboración de Planes de Formación y Capacitación con permanencia para el Fortalecimiento Institucional.
Asesoría en la programación de Recursos Económicos para el Fortalecimiento de la Formación y Capacitación
Promoción in situ de los programas de Capacitación y Formación ofertados por el INAP.
Talleres de concientización y motivación dirigido al personal de las Instituciones del Sector Público, para incentivar la participación en los procesos de formación y capacitación.
Existencia de indicadores de evaluación de los procesos de Formación y Capacitación
Qué: Existencia de indicadores de evaluación de los procesos de Formación y Capacitación
Quién: Instituciones del Sector Público
Existencia de una política de formación y capacitación
Qué: Existencia de una política de formación y capacitación
Quién: Instituciones del Sector Público
Procesos de Formación y Capacitación vinculados al Servicio Civil
Qué: Procesos de Formación y Capacitación vinculados al Servicio Civil
Quién: Instituciones del Sector Público
Existencia de Plan de Capacitación y Formación pertinente con las necesidades de Formación y Capacitación para el fortalecimiento institucional
Qué: Existencia de un Plan de Capacitación y Formación pertinentes a las necesidades después de un Diagnostico
Quién: Instituciones del Sector Público
Asignación y ejecución de recursos financieros presupuestarios para la implementación de un Plan de capacitación y formación
Qué: Asignación y ejecución de recursos financieros presupuestarios para la implementación de un Plan de capacitación y formación
Quién: Instituciones del Sector Público
Personal participa en procesos de formación y capacitación en las Instituciones del Sector Público
Qué: Personal participa en procesos de formación y capacitación
Quién: Instituciones del Sector Público
e+
e
e+
e+
?
?
Capacitación y Formación: Mejorar el desempeño de los funcionarios y servidores públicos en sus áreas de competencia
e
Incrementar el nivel de de competencias del recurso humano de las instituciones del Sector Público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz
e+
Insuficientes capacidades administrativas de las Instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población

4.7. Cadena de resultados

La cadena de resultados del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, está conformada por nueve (9) resultados institucionales, definidos a corto, mediano y largo plazo. A continuación, en el Cuadro 6, se muestra la construcción de cada uno de ellos.

Tabla 7
Resultados Institucionales del año 2025 al 2035
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

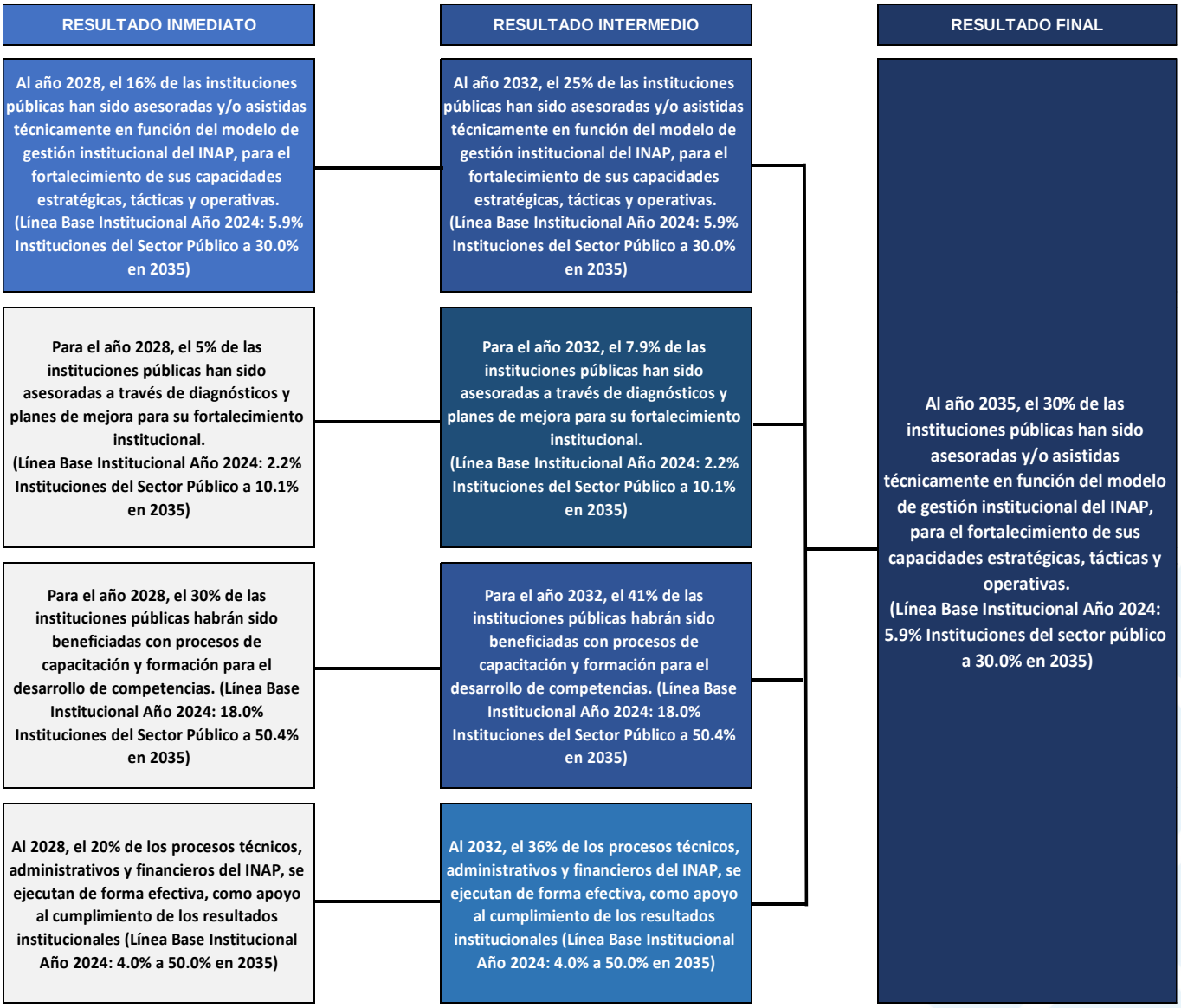
¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
Resultado Estratégico o Institucional al 2035				
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	-Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora. -Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada. -Desarrollo de Competencias.	30% de instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP.	Incremento de las instituciones del sector público que han recibido asesoría y asistencia técnica, fortaleciendo sus capacidades institucionales para la implementación del modelo de gestión institucional del INAP.	Al año 2035, el 30% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.90% instituciones del sector público a 30.0% en 2035).
Resultados Intermedios al 2032				
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	-Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada.	25% de instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP.	Incremento de las instituciones del sector público que han recibido asesoría y asistencia técnica, fortaleciendo sus capacidades institucionales para la implementación del modelo de gestión institucional del INAP.	Al año 2032, el 25% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.90% instituciones del sector público a 30.0% en 2035)

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora.	7.9% de instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Incremento en el número de instituciones del sector público que han sido asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora, fortaleciendo su capacidad institucional.	Para el año 2032, el 7.9% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional. (Línea Base Institucional Año 2024: 2.20% instituciones del sector público a 10.1% en 2035)
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	Desarrollo de competencias.	41.0% de instituciones públicas han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias.	Incremento en la cantidad de instituciones del sector público que han fortalecido las competencias de su personal mediante procesos de formación y capacitación.	Para el año 2032, el 41.0% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias. (Línea Base Institucional Año 2024: 18.0% instituciones del sector público a 50.4% en 2035)
Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Fortalecimiento institucional	Automatización de procesos técnicos, administrativos-financieros MOF y MNP actualizados, aprobados e implementados Número de plazas en relación de dependencia creadas en la ONSEC	Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva.	Al 2032, el 36.0% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2024: 4.0.0% a 50.0% en 2035)
Resultados Inmediatos al 2028				
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	-Asesoría especializada. -Asistencia técnica especializada.	16% de instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP.	Incremento de las instituciones del sector público que han recibido asesoría y asistencia técnica, fortaleciendo sus capacidades institucionales para la implementación del modelo de gestión institucional del INAP.	Al año 2028, el 16.0% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.9% Instituciones del sector público a 30.0% en 2035)

¿Quiénes?	¿Qué?	Indicador	¿Cuál es el cambio?	Expresión del Resultado
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	Elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejora.	5% de instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Incremento en el número de instituciones del sector público que han sido asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora, fortaleciendo su capacidad institucional.	Para el año 2028, el 5.0% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional. (Línea Base Institucional Año 2024: 2.20% instituciones del sector público a 10.1% en 2035)
Las instituciones del sector público que brindan o coordinan servicios a la población.	Desarrollo de competencias.	30.% de instituciones públicas han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias.	Incremento en la cantidad de instituciones del sector público que han fortalecido las competencias de su personal mediante procesos de formación y capacitación.	Para el año 2028, el 30.0% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias. (Línea Base Institucional Año 2024: 18.0% instituciones del sector público a 50.4% en 2035)
Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Fortalecimiento institucional	Automatización de procesos técnicos, administrativos-financieros	Procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva	Al 2028, el 20.0% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2024: 4.0.0% a 50.0% en 2035)
		MOF y MNP actualizados, aprobados e implementados		
		Número de plazas en relación de dependencia creadas en la ONSEC		

En este sentido, a continuación, se presenta la cadena de resultados del INAP, conformada por un Resultado Final a largo plazo (al 2035), cuatro Resultados a mediano plazo (al 2032), y cuatro Resultados a corto plazo (al 2028).

Figura 13
Cadena de Resultados
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025



4.8. Resultados, indicadores y metas

Para la implementación del PEI 2025-2035 del INAP, se han formulado resultados: Final, intermedios e inmediatos con sus respectivos indicadores y líneas base; lo cual permitirá dar seguimiento y evaluar los avances de estos en función de los servicios que brindará el INAP a las instituciones del sector público; además, de medir el avance del cambio que se espera lograr para resolver la problemática priorizada por el Instituto en el presente Plan Estratégico Institucional durante el periodo del 2025 al 2035. Igualmente,

se ha trabajado sobre la base de los análisis realizados en el marco del Modelo Conceptual, Modelos Explicativos y Modelos Prescriptivos, según la metodología de la gestión por resultados.

Tabla 8
Matriz de Resultados, Indicadores y Metas[4]
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
						Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED	Descripción de resultado	Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Al año 2035, el 30% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.9% instituciones del sector público a 30% en 2035)	X			Porcentaje de instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	2024	33	5.90%	((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	167	30.00%

[4] Matriz SPPD-12

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
					Descripción de resultado	Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED		Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Al año 2032, el 25% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.9% instituciones del sector público a 30.0% en 2035)		X		Porcentaje de instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	2024	33	5.90%	((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	140	25.00%

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
					Descripción de resultado	Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED		Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Para el año 2032, el 7.9% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional. (Línea Base Institucional Año 2024: 2.1% instituciones del sector público a 10.0% en 2035)		X		Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	2024	12	2.20%	((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base + el total de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	44	7.90%
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Para el año 2032, el 40.8% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias. (Línea Base Institucional Año 2024: 17.9% instituciones del sector público a 50.1% en 2035)		X		Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	2024	100	18.00%	((Número de instituciones públicas beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en el año base + el total de instituciones beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	228	41.00%

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
					Descripción de resultado	Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED		Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Al 2032, el 65% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2024: 20.0% a 70.0% en 2035)		X		Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	2021	4	4.00%	((Número de procesos automatizados en el año base + el total de procesos automatizados en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP)) *100	36	36.00%
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Al año 2028, el 16% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas. (Línea Base Institucional Año 2024: 5.9% Instituciones del sector público a 30.0% en 2035)			X	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	2024	33	5.90%	((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	90	16.00%

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
						Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED	Descripción de resultado	Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Para el año 2028, el 5% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional. (Línea Base Institucional Año 2024: 2.1% Instituciones del sector público a 10.0% en 2035)			X	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	2024	12	2.20%	((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base + el total de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	28	5.00%
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Para el año 2028, el 29.9% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias. (Línea Base Institucional Año 2024: 17.9% Instituciones del sector público a 50.0% en 2035)			X	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	2024	100	18.00%	((Número de instituciones públicas beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en el año base + el total de instituciones beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100	167	30.00%

Vinculación institucional					Resultado institucional				Nombre del Indicador	Línea base *			Fórmula de cálculo	Magnitud del indicador (meta a alcanzar)	
					Descripción de resultado	Nivel de resultado									
Prioridad Nacional de Desarrollo	Meta Estratégica de Desarrollo	Política General de Gobierno 2024-2028		RED		Final	Intermedio	Inmediato		Año	Dato absoluto	Dato relativo %		Dato absoluto	Dato relativo %
		Eje Estratégico	Meta												
Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6. Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	N/A	Al 2028, el 40% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales (Línea Base Institucional Año 2024: 20.0% a 70.0% en 2035)			X	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	2024	4	4.00%	((Número de procesos automatizados en el año base + el total de procesos automatizados en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP)) *100	20	20.00%

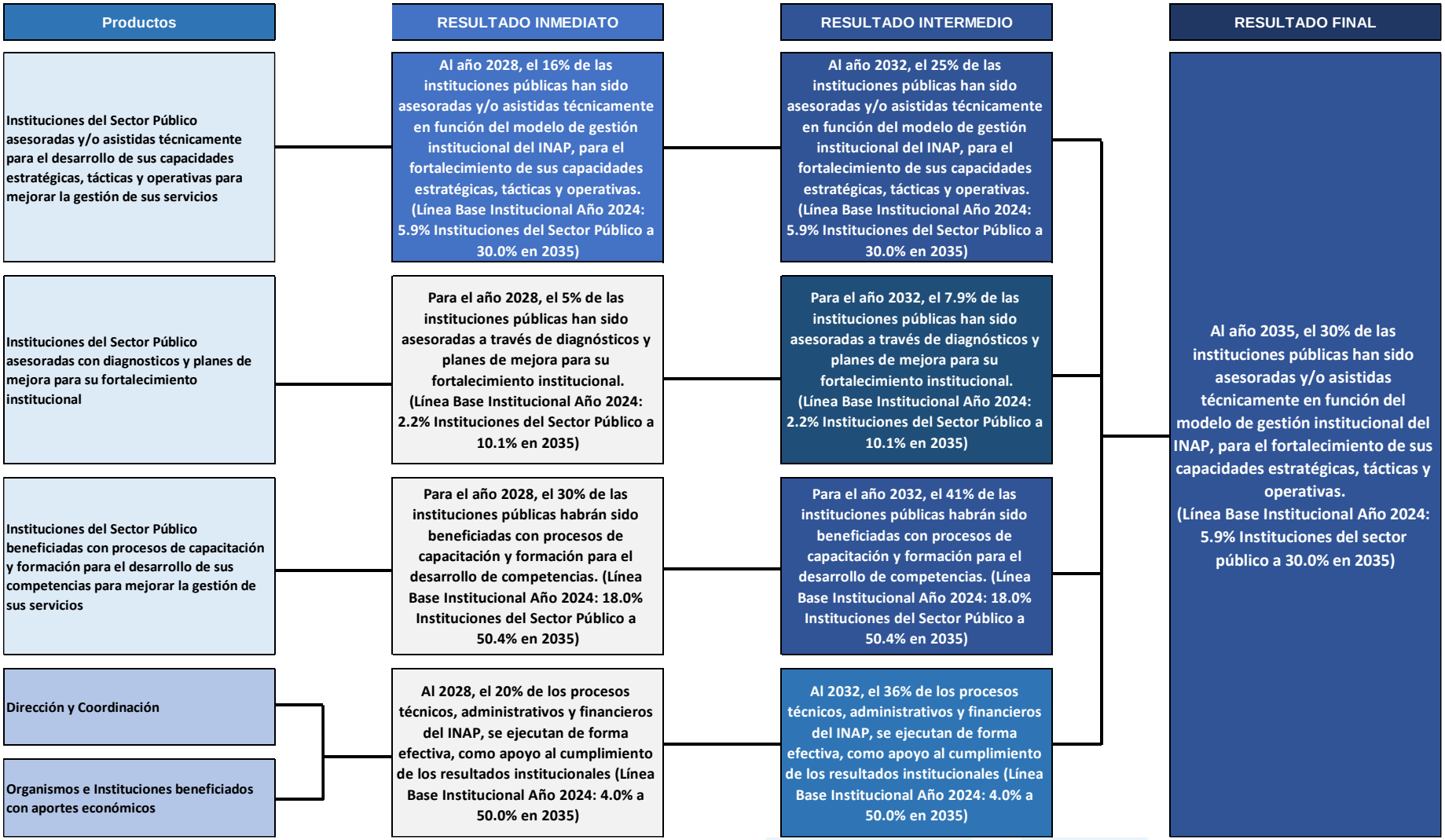
Finalmente es necesario enfatizar que, la vinculación entre las intervenciones identificadas como eficaces, con los subproductos, productos y resultados formulados por el INAP, se presentan en el Modelo Lógico.

4.9. Modelo lógico de la estrategia

Para continuar ofreciendo una solución de respuesta a los factores causales críticos que se han identificado y priorizado, se ha actualizado el Modelo Lógico, es decir, la cadena de resultados que surge del análisis realizado en los Modelos: Conceptual, Explicativos y Prescriptivos; y que busca, a través de ella lograr solucionar la problemática definida por el INAP. Para ello, el Modelo Lógico muestra la relación de causa y efecto, a través de la vinculación existente entre las intervenciones, subproductos y productos que han sido formulados para este proceso, que, a su vez se vinculan con los resultados inmediatos (al 2028), intermedios (al 2032), y final (al 2035). Los referidos resultados fueron diseñados y formulados con su respectiva expresión de magnitud del cambio esperado, y su línea base institucional.

En este sentido, se presenta en el Diagrama 10 el Modelo Lógico como se ha construido, logrando observar en el mismo las relaciones existentes entre Resultados-Productos, es decir, la producción institucional del INAP.

Figura 14
Modelo Lógico
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025



5. Marco estratégico institucional

5.1. Visión, misión, valores y objetivo estratégico institucional

5.1.1. Visión

Al año 2035, ser la institución referente en el fortalecimiento de la gestión pública, para propiciar que las instituciones del sector público produzcan de forma efectiva bienes y servicios públicos destinados a la sociedad en general.

5.1.2. Misión

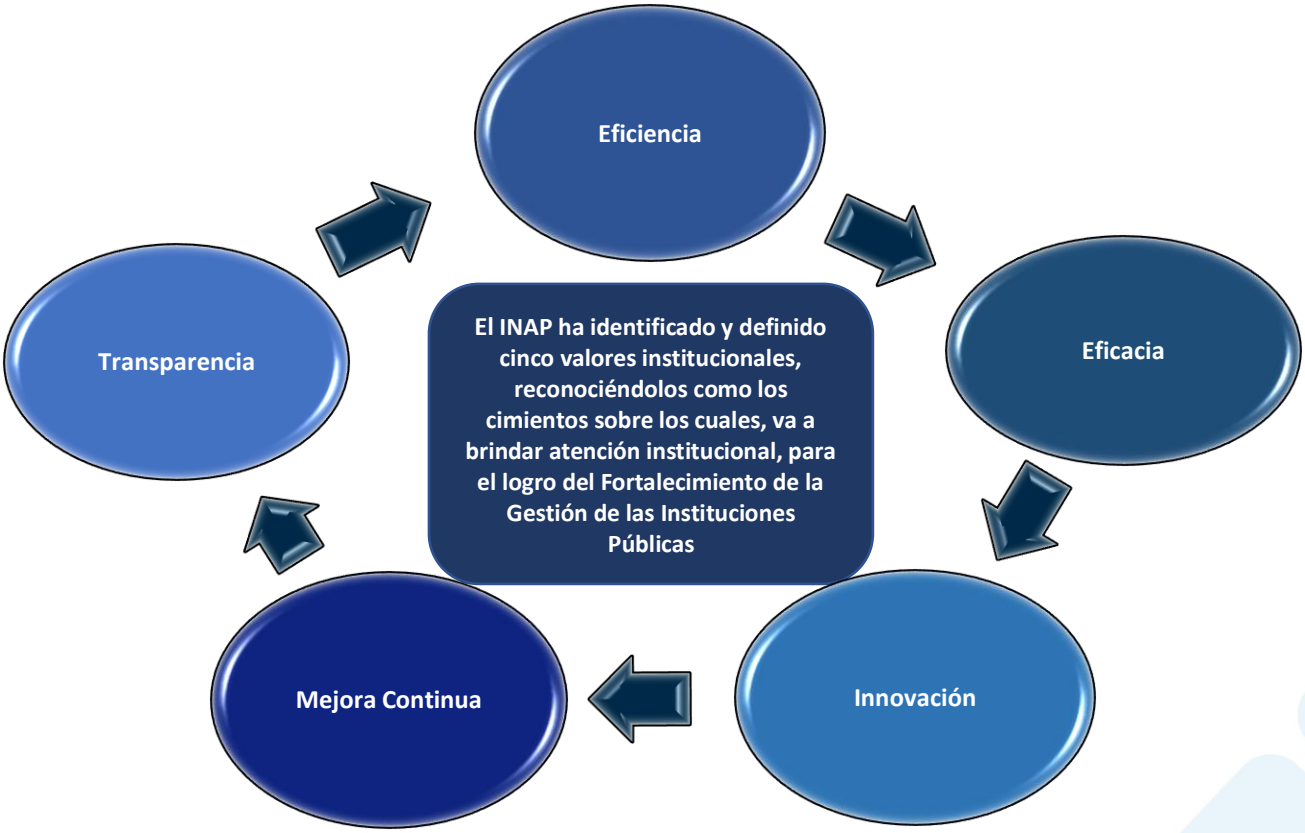
Diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones públicas a través de la investigación, asistencia técnica, asesoría administrativa, formación, capacitación por competencias, con el fin primordial de garantizar el logro de los resultados institucionales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

5.1.3. Valores Institucionales

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

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

Figura 15
Valores Institucionales
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025



5.1.4. Objetivo estratégico institucional

Desarrollar las capacidades Institucionales del sector público, que permitan poner a disposición de la población, bienes y servicios públicos de calidad con el fin superior de generar valor público.

5.2. Formulación de programas estratégicos y designación de responsables

Considerando el análisis realizado anteriormente sobre la problemática identificada, el INAP lleva a la práctica los ejes estratégicos como herramienta técnica-metodológica aplicada en las instituciones del sector público, para lograr los resultados institucionales establecidos en el presente Plan Estratégico Institucional 2025-2035, los cuales tienen como objetivo principal el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones del sector público, para que estas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al sector público y a la sociedad en general (según el objetivo del INAP contenido en el artículo 5 de su Ley Orgánica).

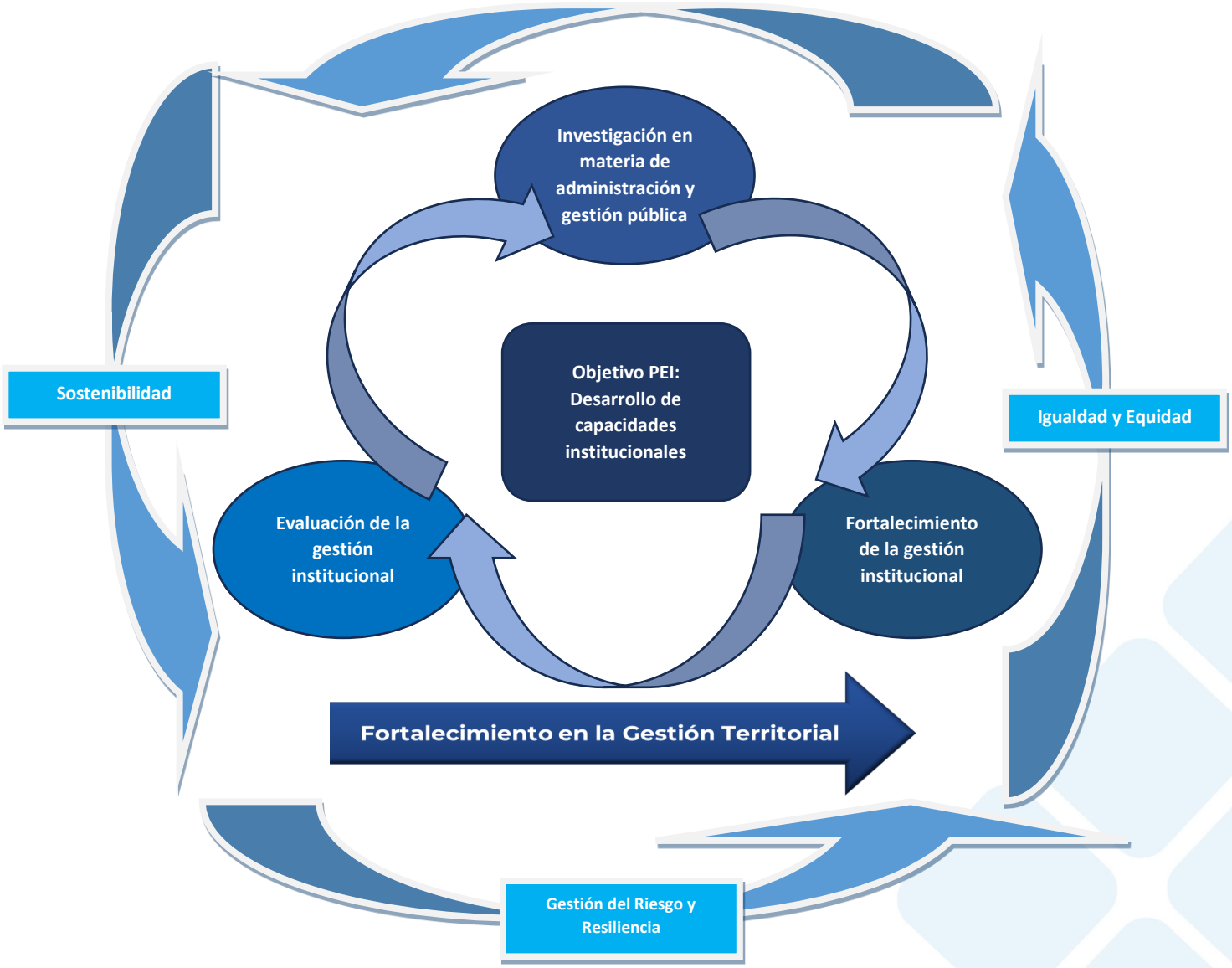
Los ejes estratégicos que el INAP aplica, se orientan a promover permanentemente el desarrollo administrativo mediante la investigación, asistencia técnica, asesoría administrativa, formación, capacitación, evaluación y la desconcentración de sus servicios para el fortalecimiento de las capacidades de gestión pública.

En coherencia con lo anterior, el INAP ha establecido tres ejes estratégicos en cuya implementación se identifican las áreas clave de atención a las instituciones, siendo estos:

1. Investigación general y diagnóstica en materia de administración y gestión pública.
2. Fortalecimiento de la gestión y competencias institucionales.
3. Seguimiento y evaluación de las intervenciones de fortalecimiento institucional.

Considerando fundamental la desconcentración de estos procesos hacia la institucionalidad publica ubicada en los territorios, cada eje estratégico se replica a nivel territorial, por medio de las delegaciones del INAP dando cumplimiento al objetivo estratégico de desconcentración de sus servicios.

Figura 16
Ejes Estratégicos y Transversales
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025



5.2.1. Eje Estratégico 1: Investigación general y diagnóstica en materia de administración y gestión pública.

Este eje estratégico constituye el cimiento para la labor del INAP, buscando generar un conocimiento profundo y actualizado sobre la administración y gestión pública en Guatemala. Dentro de este eje, se realizan dos tipos de investigaciones, a través de la investigación general, se abordarán problemas y objetos de estudio a nivel macro, meso o micro, permitiendo una comprensión integral de los desafíos y tendencias que impactan al sector público.

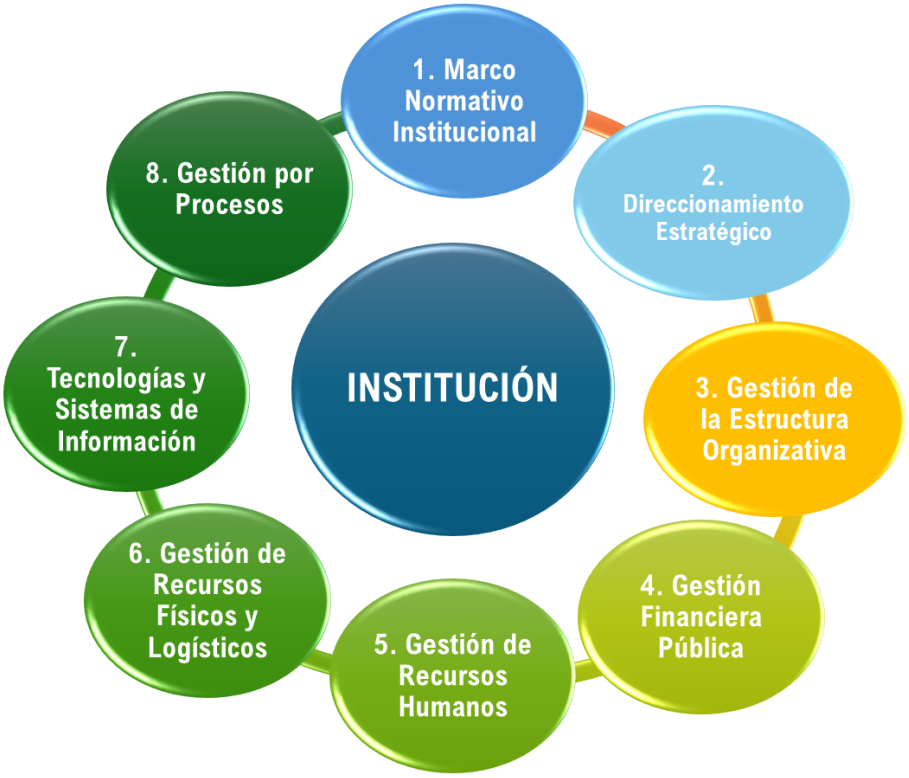
De manera complementaria, la investigación diagnóstica se enfocará en el análisis situacional específico de las instituciones públicas, identificando brechas en relación con el modelo de gestión propuesto por el INAP. Este proceso, que se inicia con la suscripción de convenios de cooperación o cartas de entendimiento con las instituciones interesadas, tiene como objetivo recopilar evidencia robusta y detallada sobre las capacidades administrativas existentes, para conocer las áreas de las entidades en la que interviene el INAP, identificando los puntos de mejora que requieren ser fortalecidos.

Las investigaciones diagnósticas en instituciones públicas serán estructuradas con base en el modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el Instituto, que se integra por dimensiones, que articuladas son un sistema que reflejan de manera condensada el funcionamiento de las instituciones (Ver figura 6). La información obtenida a través de estas investigaciones no solo servirá para identificar áreas específicas que requieren fortalecimiento institucional, sino que también proporcionará una base sólida para la formulación de propuestas de políticas de mejora administrativa y reformas. En este sentido, los hallazgos de las investigaciones diagnósticas permitirán al INAP trascender un enfoque puramente reactivo y basado en la demanda, para identificar estratégicamente aquellas instituciones cuyo fortalecimiento tendrá un mayor impacto en la eficiencia y eficacia de la administración pública.

Asimismo, las investigaciones de este eje contribuirán a la generación de conocimiento actualizado y pertinente, que alimentará los procesos de fortalecimiento de la gestión institucional (Eje Estratégico 2) y permitirá al INAP posicionarse como un referente técnico en la vanguardia de la administración pública, comprendiendo las necesidades actuales y anticipando los desafíos futuros. Los resultados de las investigaciones se documentarán y difundirán, contribuyendo a una cultura de mejora continua y a la toma de decisiones basada en evidencia en el sector público guatemalteco.

La investigación diagnóstica, se lleva a cabo por medio de dos Direcciones del INAP: la responsabilidad corresponde a la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional -DIADI-, mientras que, el trabajo con esas mismas instituciones, pero en sus representaciones en el territorio, lo realiza la Dirección de Delegaciones -DIDE-. En el caso de la investigación general, es responsabilidad de la DIADI.

Figura 17
Dimensiones del Modelo de Gestión Institucional del INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025



5.2.2. Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de la gestión y competencias institucionales

Este eje se orienta a incrementar la capacidad de las instituciones públicas para operar eficientemente y prestar servicios de calidad. Este eje se centra en la prestación de asesoría y asistencia técnica, que implica la transferencia de conocimientos especializados para mejorar las capacidades institucionales. La ejecución de este eje se lleva a cabo en dos vertientes: la primera se refiere a los Planes de Mejora que se diseñan en el eje anterior, los cuales consideran los servicios que brinda el INAP conforme a su naturaleza y finalidad, y se realiza a través de la operativización de estos. Las Propuestas o Planes de Mejora, son transferidos a las Instituciones mediante procesos de asesoría, asistencia técnica, capacitación y formación para fortalecer significativamente el funcionamiento institucional. La segunda vertiente, toma de base las necesidades identificadas por las instituciones públicas, para lo cual el INAP diseña programas específicos de formación y capacitación; así como, gestionar espacios que permitan el análisis y el intercambio sobre asuntos públicos para el fortalecimiento de la gestión institucional.

A través de los servicios de fortalecimiento de la gestión institucional, que ofrece el INAP, se brindan las orientaciones y herramientas que les permiten tener mayores niveles de articulación, coordinación y

sistematización de sus procesos sustantivos, para que de forma desconcentrada y automatizada coadyuven a generar servicios que lleguen a la población.

La implementación de los planes de fortalecimiento, cuando estos se desarrollan con funcionarios o servidores públicos de las sedes u oficinas centrales de las instituciones, la responsabilidad corresponde a la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Institucional -DIFOGI-; y, en el caso de planes que involucra al personal perteneciente a las representaciones de dichas instituciones en el territorio, lo realiza la Dirección de Delegaciones -DIDE-.

No obstante, el fortalecimiento institucional también abarca la identificación y propuesta de políticas de mejora administrativa y reformas, en concordancia con el mandato legal del INAP. Se reconoce la necesidad de abordar problemas sistémicos, por lo que, es necesario establecer alianzas estratégicas con entes rectores clave del Estado para el fortalecimiento institucional, como con la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

El objetivo es superar las limitaciones en la operativización de planes, fortaleciendo la capacidad estratégica y táctica de las instituciones para implementar las estrategias definidas. Se busca que el INAP se posicione como un ente de vanguardia en la administración pública, promoviendo la incorporación de tecnologías emergentes e innovación pública para optimizar la gestión.

Para lograr un impacto significativo, también se plantea la importancia de identificar estratégicamente las instituciones que requieren fortalecimiento, priorizando aquellas áreas críticas para la mejora de los servicios públicos. De esta manera, el INAP busca trascender de la mera atención a la demanda, impulsando reformas basadas en evidencia para una administración pública más eficiente y eficaz, para que estas a su vez logren generar valor público a los bienes que producen y a los servicios que brindan a la ciudadanía.

5.2.3. Eje Estratégico 3: Seguimiento y evaluación de las intervenciones de fortalecimiento institucional.

La evaluación permitirá conocer el nivel de efectividad que genera la aplicación de las intervenciones institucionales, a nivel central y territorial en las instituciones del sector público guatemalteco.

Asimismo, el seguimiento y la evaluación de las intervenciones permitirá identificar lecciones aprendidas y sistematizar las experiencias exitosas, que posibiliten retroalimentar la toma de decisiones, para lo cual se utilizará la metodología adecuada.

El proceso de evaluación, cuando se trata de las intervenciones efectuadas en el marco del modelo en las sedes del nivel central de las instituciones, es formulado y validado por la Dirección Evaluación de la Gestión Institucional -DEGI-; y, cuando se trata de la evaluación de las intervenciones en las sedes situadas en el territorio, la misma está a cargo de la Dirección de Delegaciones -DIDE- con orientación de la DEGI.

En el desarrollo de evaluaciones y de la medición de la gestión que realiza el INAP, se planificará y desarrollará en coordinación con las Direcciones Sustantivas del INAP, en la aplicación de las dimensiones del modelo, tanto en el diseño, la implementación y los resultados.

Cada intervención institucional en materia del diagnóstico, la asistencia técnica, asesoría, capacitación y/o formación, en el marco del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP, está sujeta a evaluación.

5.2.4. Eje Estratégico 4: Fortalecimiento Institucional (Interno)

El eje de fortalecimiento institucional está planteado hacia lo interno del Instituto, este busca lograr el fortalecimiento de las capacidades técnicas y operativas en el marco de la implementación de su Reglamento Orgánico Interno -ROI-, el cual, a su vez, permitirá la implementación del modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP para el fortalecimiento de la gestión institucional de las instituciones que se atienden por parte del Instituto.

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

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

5.2.5. Ejes transversales

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

a. Sostenibilidad

La sostenibilidad institucional, entendida como la capacidad de las organizaciones públicas para perdurar en el tiempo satisfaciendo las necesidades del presente sin comprometer su capacidad futura, constituye uno de los ejes centrales de actuación del Instituto. Esta concepción se vincula directamente con la estabilidad, la resiliencia y la adaptabilidad de los sistemas administrativos en el aparato estatal. En ese sentido, el INAP reconoce que el proceso de desarrollo administrativo debe ser permanente y estar orientado por criterios de sostenibilidad institucional, lo cual exige una visión estratégica de largo plazo y una capacidad operativa de corto y mediano plazo.

Desde la planificación institucional, se asume que el desarrollo administrativo no puede considerarse como una serie de intervenciones aisladas, sino como un proceso continuo que debe ajustarse a los cambios políticos, económicos y sociales del entorno. Esto implica que el INAP, en su papel de ente rector del fortalecimiento institucional, debe generar capacidades adaptativas en las instituciones públicas, para que sus sistemas y estructuras sean lo suficientemente flexibles para responder ante nuevas demandas, crisis o coyunturas. Como señala Morin (2005), en el enfoque sistémico, "la sostenibilidad implica no solo la preservación de estructuras, sino la capacidad de los sistemas para reorganizarse frente a la incertidumbre y el cambio".

La sostenibilidad administrativa, tal como se concibe en el INAP, se basa en la integración de múltiples dimensiones de gestión que abarcan tanto la planeación estratégica como la operación táctica y la ejecución efectiva. Esto incluye el fortalecimiento del marco normativo institucional, la mejora continua en la gestión de procesos, la adecuación de estructuras organizacionales, el uso eficiente de los recursos financieros, el desarrollo del talento humano, la creación de un clima organizacional positivo, y la consolidación de mecanismos de soporte técnico y desconcentración administrativa. Cada uno de estos componentes debe operar de manera articulada y con un enfoque de resultados, permitiendo que las instituciones públicas no solo sobrevivan, sino que prosperen en entornos cambiantes.

Uno de los pilares fundamentales para alcanzar la sostenibilidad institucional es la gestión eficaz de los recursos. En este punto, el INAP subraya la importancia de contar con una asignación presupuestaria adecuada, así como con una gestión financiera responsable que garantice el uso eficiente de los recursos disponibles. No menos relevante es el papel del recurso humano: una administración pública sostenible necesita servidores públicos capacitados, comprometidos y capaces de liderar procesos de cambio. Drucker (1999) menciona, "la calidad de una institución depende, en última instancia, de la calidad de las personas que la integran". Por ello, los programas de formación, capacitación y desarrollo profesional que impulsa el INAP se convierten en una estrategia clave para la continuidad y mejora de sus competencias.

La sostenibilidad también demanda una alta capacidad de adaptación institucional. Frente a un contexto político y social altamente dinámico, las instituciones deben contar con herramientas metodológicas, diagnósticos, sistemas de monitoreo y marcos normativos actualizados que les permitan revisar y reajustar sus estrategias sin perder coherencia. El rol del INAP, en este sentido, no es solo técnico, sino estratégico: al facilitar entornos de aprendizaje organizacional, promover prácticas innovadoras y acompañar a las instituciones públicas en procesos administrativos que fortalezcan su legitimidad y pertinencia.

b. Gestión del riesgo y resiliencia

La gestión del riesgo y la resiliencia institucional constituyen pilares estratégicos esenciales para el cumplimiento eficaz de los objetivos del Instituto, particularmente en el marco del modelo de gestión por resultados. En contextos de incertidumbre y complejidad, como el que enfrenta la administración pública guatemalteca, la capacidad de las instituciones para anticiparse, adaptarse y recuperarse ante eventos disruptivos representa una competencia crítica. Desde la planificación estratégica institucional, estos elementos no deben entenderse como componentes reactivos, sino como capacidades integradas que

garantizan la sostenibilidad de los procesos y la continuidad en la prestación de servicios, incluso en condiciones adversas.

La gestión del riesgo, en este contexto, se refiere al proceso sistemático mediante el cual el INAP identifica, analiza, evalúa y responde a eventos potenciales que podrían afectar negativamente el logro de sus metas institucionales. Esta práctica se fundamenta en metodologías reconocidas internacionalmente que permiten valorar la probabilidad de ocurrencia de amenazas y sus posibles consecuencias. Como plantea Kaplan y Mikes (2012), "una gestión efectiva del riesgo no consiste solamente en minimizar la exposición a eventos negativos, sino en cultivar una visión integral que permita anticiparse a escenarios inciertos y fortalecer la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre". En esta línea, el enfoque adoptado por el INAP exige no solo la aplicación técnica de herramientas de análisis de riesgos, sino también la capacidad organizacional para transformar esta información en decisiones estratégicas y planes de mitigación oportunos.
Por su parte, la resiliencia institucional se define como la capacidad del Instituto para absorber perturbaciones, adaptarse al cambio y continuar funcionando de manera eficaz. Esta capacidad no surge de manera espontánea, sino que requiere una arquitectura organizacional flexible, una cultura institucional orientada al aprendizaje y mecanismos de gestión que faciliten la respuesta rápida y coordinada. El INAP ha reconocido esta necesidad a través de la implementación de estructuras de ambidestreza organizacional, que permiten balancear simultáneamente la eficiencia operativa y la innovación. Esta ambidestreza, según O'Reilly y Tushman (2013), es la base de la resiliencia organizacional, al permitir que las instituciones "resuelvan de manera efectiva las tensiones entre estabilidad y cambio, asegurando la sostenibilidad en el tiempo".

Desde una perspectiva operativa, las Direcciones Sustantivas del INAP han integrado la gestión del riesgo como un componente activo en sus intervenciones hacia las instituciones públicas del país. En este enfoque, no se trata únicamente de protegerse frente a riesgos técnicos o presupuestarios, sino también de anticipar fallas en procesos administrativos, resistencias institucionales o transformaciones abruptas en el entorno normativo y político. Estos factores, si no se gestionan adecuadamente, pueden generar retrasos significativos en la ejecución de los planes estratégicos, reducir la calidad del acompañamiento técnico y limitar el impacto de las acciones de fortalecimiento institucional.

Este enfoque integral de gestión del riesgo y resiliencia se articula también con la mejora continua de la estructura organizativa. La planificación estratégica en el INAP contempla la revisión periódica de procesos y procedimientos, la actualización de herramientas técnicas y la generación de capacidades institucionales que permitan adaptarse a los cambios del entorno. Esta dinámica favorece la flexibilidad organizacional, conocida también como contingencia estructural, la cual asegura que los equipos de trabajo puedan reorganizar sus funciones y prioridades sin comprometer la efectividad institucional. En contextos de alta variabilidad, esta característica se convierte en un elemento diferenciador para el éxito institucional.

La resiliencia no solo implica resistir y adaptarse, sino también transformar la adversidad en una oportunidad de aprendizaje. En el caso del INAP, esto se traduce en la construcción de una cultura institucional que fomenta la innovación, el monitoreo constante del entorno y la capacidad de aprendizaje organizacional. A través de la sistematización de experiencias, la generación de evidencia empírica y el fortalecimiento de redes institucionales, el Instituto consolida su capacidad para enfrentar los retos actuales y futuros del sector público guatemalteco. Esta capacidad es especialmente relevante en un contexto de transformación

institucional permanente, donde las exigencias ciudadanas, los marcos regulatorios y las condiciones económicas demandan respuestas cada vez más ágiles, técnicas y sostenibles.

c. Igualdad y equidad

La igualdad y la equidad son principios rectores del accionar institucional del INAP y se constituyen ejes centrales en la formulación de estrategias y acciones orientadas al fortalecimiento del servicio público. Su incorporación en los marcos de planificación, evaluación e implementación responde no solo a compromisos normativos y éticos, sino a una convicción institucional basada en el reconocimiento de la diversidad de condiciones, contextos y trayectorias de vida de las personas que forman parte del aparato público y de la ciudadanía en general.

Desde una perspectiva conceptual, la igualdad se refiere al derecho de todas las personas a ser tratadas sin discriminación y con el mismo valor y respeto, mientras que la equidad implica reconocer y atender las diferencias para garantizar resultados justos. Nussbaum (2000) sostiene que, "la igualdad es un derecho humano fundamental que debe ser protegido y promovido en todas las esferas de la sociedad" (p. 78). Este enfoque reconoce que el acceso a oportunidades no siempre es suficiente si no se abordan las barreras estructurales que impiden a ciertos grupos ejercer plenamente sus derechos.

Para el INAP, integrar la igualdad y la equidad implica no solo evitar prácticas discriminatorias, sino también actuar de manera proactiva para corregir desigualdades históricas y estructurales que afectan a sectores específicos de la población. Esto abarca, por ejemplo, la inclusión de mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidad, comunidades lingüísticas y personas de la diversidad sexual en los procesos de formación, asistencia técnica y fortalecimiento institucional. En palabras de Amartya Sen (2001), "la igualdad de género no es sólo un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar otros objetivos importantes, como el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las personas" (p. 45). La inclusión social, por tanto, no solo es un mandato de justicia, sino una estrategia para mejorar la eficacia y legitimidad de la gestión pública.

Este enfoque es también coherente con los principios de la gestión pública moderna, donde la calidad de los servicios se evalúa no únicamente por su cobertura o eficiencia, sino también por su capacidad para llegar de manera equitativa a toda la población. La equidad institucional no se limita al ámbito externo —hacia las instituciones atendidas o la ciudadanía—, sino que también debe aplicarse al interior del INAP, promoviendo un entorno laboral inclusivo, libre de violencia, acoso o discriminación, donde se valoren las diferencias como fuente de enriquecimiento institucional.

Para ello, es indispensable la adopción de un enfoque transversal, es decir, que la igualdad y la equidad estén presentes en todas las fases del ciclo de gestión institucional: planificación, implementación, seguimiento y evaluación. Esto se traduce en la incorporación sistemática de indicadores de equidad, diagnósticos con enfoque diferencial, metodologías participativas que reconozcan la diversidad y criterios de evaluación que valoren el impacto inclusivo de las intervenciones.

El compromiso del INAP con estos principios también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 4 (educación inclusiva y equitativa), el ODS 5 (igualdad de género) y el

ODS 10 (reducción de desigualdades). Estos objetivos internacionales constituyen un marco normativo y técnico que guía las acciones de las instituciones públicas hacia el cumplimiento de metas comunes de justicia social y desarrollo sostenible. En este sentido, la labor del INAP trasciende lo administrativo pudiéndose posicionar como un actor clave en la transformación estructural del Estado hacia uno más incluyente, sensible a las diferencias y centrado en las personas.

Un aspecto clave de esta transformación es el fortalecimiento de las capacidades institucionales para identificar, gestionar y transformar las desigualdades. Esto requiere invertir en formación con perspectiva de derechos humanos y enfoque de género, generar datos desagregados para la toma de decisiones, promover liderazgos diversos y garantizar mecanismos de participación efectiva de los grupos históricamente excluidos. Así también, se hace necesaria la evaluación continua de los resultados de los programas institucionales, asegurando que los beneficios lleguen de manera equitativa a toda la población.

El INAP reconoce que alcanzar la equidad no es un punto de llegada, sino un proceso continuo de transformación institucional. Por ello, se compromete a seguir promoviendo un modelo de gestión pública que no solo busque la eficiencia administrativa, sino también la justicia social como horizonte estratégico. Esta orientación es indispensable para consolidar un Estado democrático, transparente y al servicio de todas las personas.

En el cuadro siguiente, se pueden visualizar cada una de las intervenciones que se han planificado realizar por parte del INAP, según los programas presupuestarios definidos, así como sus Subproductos y Productos esperados, en el marco de los ejes estratégicos definidos.

Tabla 9
Intervenciones, programas, subproductos y productos por Eje Estratégico del INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
EJE ESTRATÉGICO 1: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL								
1.1	Generación de condiciones con las instituciones seleccionadas por INAP y/o representaciones de la gestión pública en los territorios, para realizar diagnósticos con base al modelo de gestión institucional del INAP.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Instituciones del sector público asesoradas con diagnósticos de gestión institucional para su fortalecimiento institucional.	Entidad	Instituciones del sector público asesoradas con diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Entidad	DIADI-DIDE
1.2	Elaboración de diagnósticos a instituciones públicas que permitirán identificar los puntos de mejora que requieran ser fortalecidos, promoviendo el desarrollo de las capacidades institucionales para la prestación de sus servicios y/o entrega de bienes.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIADI-DIDE
1.3	Elaboración de propuestas de líneas estratégicas de mejora a instituciones públicas que serán diagnosticadas mediante el modelo de gestión institucional del INAP.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Instituciones del sector público cuentan con planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Entidad			DIADI-DIDE
1.8	Elaboración de investigaciones sobre temas generales de administración pública para generar conocimiento para el fortalecimiento institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Investigaciones y documentos de gestión del conocimiento sobre la temática de administración pública, para el fortalecimiento institucional	Documento	Investigaciones y documentos de gestión del conocimiento para el fortalecimiento institucional, puestos a disposición de las Instituciones del sector público y otros actores.	Documento	DIADI
1.9	Digitalización y divulgación de documentos e investigaciones sobre Administración pública y Gestión pública.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la					DIADI

No.	Intervenciones		Programas	Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
			administración pública					
EJE ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN INSTITUCIONAL								
2.1	Desarrollar la capacidad de operacionalizar lo planes estratégicos y operativos en el marco de la cadena de resultados específicamente en la parte de la gestión de los servicios.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Instituciones del sector público asesoradas y/o asistidas técnicamente para el desarrollo de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas para mejorar la gestión de sus servicios.	Entidad	Instituciones del sector público asesoradas y/o asistidas técnicamente para el desarrollo de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas para mejorar la gestión de sus servicios.	Entidad	DIFOGI-DIDE
2.2	Desarrollar la capacidad operativa institucional para vincular el nivel táctico y estratégico, principalmente en la cadena de resultados en la propuesta de mejora de la institución.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.3	Capacitación sobre la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación y formación, dirigida a los directores y jefes de recursos humanos.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Instituciones del sector público beneficiadas con procesos de capacitación para el desarrollo de las competencias de su recurso humano	Entidad	Instituciones del sector público beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de sus competencias para mejorar la gestión de sus servicios	Entidad	DIFOGI-DIDE
2.4	Capacitación sobre la elaboración de planes de formación y capacitación dirigida a directores y jefes de recursos humanos en las instituciones públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.5	Asesoría en revisión y formulación de normas, políticas, procesos y procedimientos Institucionales	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.6	Asistencia técnica in situ en la formulación de manuales administrativos en instituciones del sector público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la					DIFOGI-DIDE

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
			administración pública					
2.7	Asesoría para la implementación de procesos de monitoreo y evaluación sobre la aplicación de los instrumentos administrativos Institucionales, de las entidades públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.8	Brindar el curso del SIARH dirigido a directores y/o coordinadores de recursos humanos del sector público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Instituciones del sector público beneficiadas con procesos de formación para el desarrollo de las competencias de su recurso humano	Entidad			DIFOGI-DIDE
2.9	Actualización del curso del SIARH, planificándolo en los niveles: estratégico (autoridad superior) y técnico administrativo (jefes y coordinadores de recursos humanos).	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.10	Implementación del programa de formación y capacitación para apoyar la carrera administrativa.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.11	Diseño e implementación de programas de formación y capacitación a nivel estratégico (debates, talleres, seminarios, simposio, conversatorios y congresos).	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.12	Implementación de procesos de formación y capacitación dirigido a los niveles estratégicos y técnicos administrativos, para la construcción y aplicación de la normativa acorde a los procesos administrativos relacionados a las diferentes fases	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
	(planificación, organización, dirección, registro y control).							
2.13	Implementación de procesos de inducción, monitoreo y actualización sobre la aplicación de la normativa Interna por parte de las instituciones del sector público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.14	Implementación de procesos de formación y capacitación sobre la construcción de instrumentos administrativos en las instituciones públicas.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.15	Capacitación sobre uso de herramientas de comunicación y coordinación interna para las entidades del sector público.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.16	Implementación de procesos de capacitación motivacionales sobre los elementos para una cultura organizacional satisfactoria (filosofía de la organización, sistemas de control, estructuras de poder, identidad institucional, liderazgo para el servicio, competencias laborales, condiciones de trabajo, clima laboral, ética de la función públicas, entre otras)	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.17	Asesoría para la elaboración de planes de formación y capacitación con permanencia para el fortalecimiento institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
2.18	Asesoría en la programación de recursos para el fortalecimiento de la formación y capacitación	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.19	Oferta de capacitación y formación orientada a mejorar la gestión pública territorial	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.20	Implementación de planes de mejora en las entidades y/o representaciones de la gestión pública en los territorios, en vinculación con el INAP central y su modelo de gestión institucional.	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					DIFOGI-DIDE
2.21	Ofertar educación a nivel de maestría y doctorado dirigido a profesionales del sector público y privado, que están involucrados en la toma de decisiones dentro de la Administración Pública, en alianza y coordinación con universidades	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Estudiantes atendidos en maestrías	Persona	Servidores públicos atendidos en estudios superiores en administración pública	Persona	DIFOGI
		11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Estudiantes atendidos en doctorados	Persona			DIFOGI
EJE ESTRATÉGICO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL								
3.1	Elaboración de informes de evaluación que contienen las recomendaciones en la aplicación del modelo de gestión institucional a nivel central y territorial	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Informes estratégicos de seguimiento y evaluación de la gestión de la institucional de las	Documento	Informes estratégicos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional de	Documento	DEGI

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
3.2	Sistematización de experiencias exitosas o lecciones aprendidas en la aplicación de los diagnósticos y los planes de mejora para retroalimentar los procesos de fortalecimiento institucional a nivel central y territorial	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	instituciones del sector público		las instituciones del sector público		DEGI
3.3	Diseño de la metodología, instrumentos e indicadores que permitirán realizar la evaluación de la gestión institucional a nivel central y territorial	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Metodologías e instrumentos diseñados para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional de las instituciones del sector público	Documento			DEGI
EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL								
4.1	Dirección y conducción técnica y administrativa	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Dirección y coordinación técnica	Documento	Dirección y coordinación	Documento	Gerencia
4.2	Dirección y coordinación técnica	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Subgerencia
4.3	Asesoría jurídica	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Unidad de Asuntos Jurídicos
4.4	Planificación, seguimiento y evaluación, desarrollo organizacional, actividades de control	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la					Unidad de Planificación y

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
			administración pública					Desarrollo Organizacional
4.5	Comunicación social e información pública	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Unidad de Comunicación Social e Información Pública
4.6	Cooperación internacional	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Unidad de Cooperación
4.7	Auditoría interna	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Unidad de Auditoría
4.8	Gestión financiera	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública	Gestión y seguimiento de los servicios administrativos	Documento			Dirección Financiera
4.9	Gestión de recursos humanos	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Dirección de Recursos Humanos
4.10	Sistematización y automatización integral de procesos y procedimientos	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Dirección de Tecnologías de la Información

No.	Intervenciones	Programas		Subproductos	Unidad de Medida	Productos	Unidad de Medida	Dirección / Departamento / Unidad (Responsable)
4.11	Gestión administrativa	11	Servicios de fortalecimiento institucional a la administración pública					Dirección Administrativa
4.12	Pago de servicios de fiscalización a la Contraloría General de Cuentas -CGC-, como una medida que subraya el compromiso del INAP con la transparencia y eficiencia en sus operaciones; el pago anual de membresía al Congreso Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD-, como parte de la consolidación de su participación en el intercambio regional de conocimientos; aportes económicos a la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC- y al Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-, según convenios específicos, respaldando programas de postgrado en Administración Pública a nivel de Maestría y Doctorado	99	Partidas No Asignables a Programas	Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos	Documento	Organismos e Instituciones beneficiados con aportes económicos	Documento	Gerencia DIFOGI

5.3. Análisis de las capacidades y análisis estratégico FODA

5.3.1. Análisis de capacidades

i. Normativa Interna

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

a. ÓRGANOS SUSTANTIVOS

1. Despacho Superior

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

2. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional

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

3. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional

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

4. Dirección de Delegaciones

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

5. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional

Realizar evaluación de los resultados obtenidos en la aplicación del Modelo de Atención para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional a partir del diagnóstico institucional y línea base, de tal manera

que se pueda establecer el nivel de efectividad que se genera con la aplicación del modelo en el mejoramiento de la gestión institucional.

b. ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS

1. Dirección Financiera

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

2. Dirección de Recursos Humanos

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

3. Dirección de Tecnologías de la Información

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

4. Dirección Administrativa

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

c. ÓRGANOS DE APOYO

1. Unidad de Asuntos Jurídicos

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

2. Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional

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

3. Unidad de Comunicación Social e Información Pública

Dar a conocer los servicios que presta la Institución y los resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones, a través de instrumentos mediáticos con comunicación eficaz interna y externa; así como, las acciones necesarias para cumplir con las disposiciones de Datos Abiertos y la Ley de Acceso a la Información Pública.

4. *Unidad de Cooperación*

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

d. ÓRGANOS DE CONTROL

1. *Unidad de Auditoría Interna*

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

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

ii. Gestión Financiera

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, a lo largo de sus años ha contado con una asignación presupuestaria anual, que en los últimos años ha ido en tendencia de crecimiento. Para el ejercicio fiscal 2024, a través del Acuerdo Gubernativo Número 289-2023 del 14 de diciembre de 2023, se aprueba el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- para el Ejercicio Fiscal Dos Mil Veinticuatro, por la cantidad de TREINTA MILLONES DE QUETZALES EXACTOS (Q30,000,000.00), distribuidos de la siguiente manera:

- Fuente 11 “Ingresos corrientes” Q27,000,000.00
- Fuente 31 “Ingresos propios” Q1,500,000.00
- Fuente 32 “Disminución de caja y bancos de ingresos propios” Q1,500,00000

Posteriormente, la Corte de Constitucionalidad en calidad de Tribunal Extraordinario de Amparo, otorga amparo provisional y deja en suspenso temporalmente el Decreto Número 18-2023 que contiene la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2024 y lo actuado con posterioridad, aprobado por el Congreso de la República de Guatemala. Al no haber resolución definitiva, rige de nuevo el presupuesto del año anterior (2023), de conformidad con Artículo 171 literal b) de la Constitución Política de la República de Guatemala y el Artículo 24. Del Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto.

Por medio del Acuerdo Gubernativo Número 1-2024 se aprueba la Distribución Analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2024 y en su Artículo 23, se establece que las Entidades Descentralizadas a las cuales les fue aprobado su Presupuesto de Ingresos y Egresos para el

Ejercicio Fiscal 2024 por medio de Acuerdo Gubernativo, deberán presentar durante el mes de enero de 2024 los ajustes al mismo, con el fin de tener consistencia con el aporte de la Administración Central aprobado en el Decreto Número 54-2022 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal Dos mil veintitrés, vigente para el Ejercicio Fiscal 2024.

En consecuencia, por medio del Acuerdo Gubernativo 75-2024 se aprueba la disminución presupuestaria para el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- y en función de ello, sufre una disminución de Q4,000,000.00 de la fuente de financiamiento 11 “Ingresos corrientes” por lo que para el ejercicio fiscal 2024, el presupuesto para la Institución queda en por la cantidad de VEINTISÉIS MILLONES DE QUETZALES EXACTOS (Q26,000,000.00), distribuidos de la siguiente manera:

- Fuente 11 “Ingresos corrientes” Q23,000,000.00
- Fuente 31 “Ingresos propios” Q1,500,000.00
- Fuente 32 “Disminución de caja y bancos de ingresos propios” Q1,500,00000

Como puede observarse en Los datos anteriores, los recursos otorgados en Fuente 11 “Ingresos corrientes” quedan en veintitrés millones de quetzales exactos (Q.23,000000.00), en tanto que lo presupuestado en las fuentes 31 "Ingresos Propios" y 32 "Disminución de caja y bancos de ingresos propios" dependerán de la prestación de los servicios institucionales, puestos a disposición de la institucionalidad pública y sociedad civil, con el objeto de profesionalizar a los servidores públicos, para que estos a su vez, coadyuven al fortalecimiento de las Instituciones del sector público en búsqueda de una mejora constante en la atención pública a toda la población guatemalteca

En la actualidad, el 82% de los recursos asignados se destina para cubrir la nómina de personal contratada bajo los renglones presupuestarios: 011 “Personal permanente”, 029 ”Otras remuneraciones de personal temporal” y sub grupo de gasto 18 “Servicios técnicos y profesionales”, estos últimos, en virtud de que, derivado de la naturaleza de las actividades del INAP se hace necesario la contratación de expertos en materias específicas para la correcta prestación de los servicios (profesionales docentes para los distintos cursos, certificaciones, maestrías, doctorados, etc.).

En la tabla siguiente, se detalla la asignación y comportamiento presupuestario de los últimos cinco (5) años del Instituto Nacional de Administración Pública, es decir, montos asignados, ejecutados y su respectivo porcentaje de ejecución.

Tabla 10
Presupuesto de Ingresos y Egresos del 2020 al 2024
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Ejercicio Fiscal	Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado	Presupuesto del Instituto Nacional de Administración Pública		
	Asignado	Vigente	Ejecutado	% de Ejecución
2020	Q 19,050,000.00	Q 19,050,000.00	Q 15,001,968.13	78.75%
2021	Q 19,050,000.00	Q 19,050,000.00	Q 18,270,441.04	95.91%
2022	Q 20,000,000.00	Q 23,000,000.00	Q 22,029,390.20	95.78%
2023	Q 28,000,000.00	Q 30,000,000.00	Q 26,455,258.64	88.18%
2024	Q30,000,000.00	Q27,987,764.00	Q24,628,691.30	88.00%

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-

Asimismo, se presenta la integración del presupuesto del Instituto Nacional de Administración Pública por grupo de gasto durante los años del 2020 al 2024.

Tabla 11
Asignaciones Presupuestaria por Grupo de Gasto del año 2020 AL 2024
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Grupo de Gasto	2020	2021	2022	2023	2024
000 “Servicios Personales”	Q8,454,446.00	Q 9,682,477.00	Q14,395,680.00	Q20,886,146.00	Q 20,751,550.00
100 “Servicios no Personales”	Q 7,238,799.00	Q 6,904,375.00	Q 6,096,904.00	Q 6,108,115.00	Q 3,761,409.00
200 “Materiales y Suministros”	Q 538,410.00	Q 734,811.00	Q 628,791.00	Q 805,193.00	Q 590,794.00
300 "Propiedad, Planta, Equipo e Intangibles"	Q 305,500.00	Q 924,758.00	Q 987,498.00	Q 1,018,576.00	Q 730,195.00
400 “Transferencias Corrientes"	Q1,282,845.00	Q 792,579.00	Q 891,127.00	Q 1,181,970.00	Q 1,412,527.00
900 "Asignaciones Globales"	Q 1,230,000.00	Q 11,000.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 741,289.00
TOTALES:	**Q19,050,000.00**	**Q19,050,000.00**	**Q23,000,000.00**	**Q30,000,000.00**	**Q27,987,764.00**

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-

En virtud de lo anterior, se expone que, para el cumplimiento de lo que para el efecto establece la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- en su Artículo 5. “Objetivo: El INAP es el órgano técnico de la Administración pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y

dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al sector público y a la sociedad en general", esta Institución debe **contar con un presupuesto no menor a treinta millones de quetzales exactos (Q 30,000,000.00)** provenientes de la fuente de financiamiento 11 "Ingresos Corrientes"; ya que, la nómina de personal de acuerdo a los puestos aprobados, asciende a la cantidad de veinticuatro millones de quetzales (Q. 24,000,000.00), lo que garantizaría el cumplimiento de las metas y acciones inherentes de cada una de las Direcciones Sustantivas, Administrativas y de Apoyo, dando una mejor respuesta a las demandas institucionales de la Administración pública, es decir, al modelo de gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el del INAP y su respectivo Plan Estratégico Institucional.

iii. Gestión Administrativa

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- a través de la Dirección Administrativa quien es la encargada de llevar a cabo las actividades operativas y administrativas para el buen funcionamiento del Instituto, así como programar, ejecutar y evaluar el mantenimiento de bienes inmuebles, infraestructura y vehículos. Esta Dirección ha gestionado todas las readecuaciones físicas necesarias luego de la actualización del Reglamento de Organización Interna -ROI-, en donde ha sido pertinente la ubicación de oficinas para cada Unidad Administrativa y su personal; para ello, ha sido necesaria la optimización de áreas para hacerlas más aptas para el desarrollo de las actividades inherentes a cada uno de los cargos del personal del Instituto.

Para ello, también ha sido necesaria la implementación de un plan de mantenimiento de la infraestructura, el cual ya se encuentra dentro del Plan Operativo Anual y el Plan Operativo Multianual lo que representa una garantía que exista la disponibilidad presupuestaria acorde a las necesidades del Instituto.

De igual manera, es importante mencionar que, se han realizado las gestiones pertinentes para que la infraestructura actual del edificio sea accesible para personas discapacitadas ofreciendo accesos horizontales y verticales, así como ingresos, rampas y parqueo acorde a la necesidad de accesibilidad según normativas vigentes. Se ha gestionado de igual manera el espacio para toma de alimentos, generando áreas específicas, así como, la creación de un espacio físico adecuado dentro de las instalaciones del Instituto, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos, para la Cafetería.

Por su parte, las instalaciones del Instituto se encuentran resguardadas por un circuito cerrado de cámaras de video vigilancia que aportan un aspecto importante para la seguridad del personal y de la infraestructura del edificio.

Respecto a los espacios físicos con los que cuenta el Instituto y enlazado a la oferta académica del INAP, la infraestructura actual no es la adecuada; ya que, la demanda tiende a ser exponencial, y áreas tales como parqueos, salones, aulas virtuales, entre otras, han quedado insuficientes para lograr brindar una atención más eficiente a los usuarios. Es por ello que, se está elaborando una propuesta de un inmueble con la infraestructura adecuada del INAP para que la prestación de los servicios sea acorde a las necesidades del

país, ofreciendo un incremento en la atención a más instituciones según el objetivo primordial del INAP, que es el *responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos propios y en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al Sector Público y a la sociedad en general.*

Asimismo, se ha gestionado de una manera adecuada la actualización en la flotilla de vehículos; ya que, en el año 2024 se realizó la adquisición de dos vehículos los cuales sirven para realizar las comisiones oficiales de una manera más eficiente. Además, se tiene contemplado continuar con nuevas adquisiciones para ir mejorando el servicio de transporte para el personal y así brindar una adecuada atención a las áreas sustantivas del INAP.

Respecto al mobiliario del edificio, se han realizado gestiones para que las sillas, escritorios, bases de atención, entre otros, permitan brindar espacios cómodos para el personal y los usuarios en general, logrando mantener una armonía visual y de igual manera que las áreas permanezcan limpias y ordenadas.

iv. Data institucional

La Dirección de Tecnologías de la Información -DTI- del INAP se posiciona como referente de vanguardia tecnológica en el Estado de Guatemala, implementando una robusta y avanzada infraestructura basada en servicios en la nube. Esta decisión estratégica consolida al INAP como una institución innovadora, comprometida activamente con el desarrollo sostenible, eliminando la necesidad de mantener un centro de datos físico dedicado y reduciendo significativamente su impacto ambiental.

La infraestructura tecnológica en la nube ofrece una escalabilidad inmediata y flexible, permitiendo ajustar recursos conforme a demandas específicas. Esta adaptabilidad garantiza la operación segura, eficiente y económica de sistemas críticos como el aula virtual Moodle (versión 2024), los sistemas integrales de información académica, estadística y administrativa, el correo institucional y una página web robusta. Todos estos recursos están alojados en entornos externos y seguros, optimizando considerablemente el consumo energético y el uso de sistemas de aire acondicionado.

Es especialmente crucial el sistema de registro académico y estadístico WebInap, ya que constituye la columna vertebral para la recopilación y gestión eficaz de datos fundamentales sobre los estudiantes. La importancia de registrar de forma precisa y completa estas estadísticas radica en que proporcionan información crítica que permite tomar decisiones acertadas para mejorar continuamente la calidad educativa, garantizar transparencia administrativa, facilitar auditorías internas y externas, y fortalecer las estrategias académicas y administrativas de la institución.

Adicionalmente, el INAP ha modernizado exitosamente el Departamento de Registro y Estadística mediante la automatización integral en la emisión de diplomas, control riguroso de calificaciones y la gestión eficiente

de pagos personalizados, realizados directamente por los estudiantes mediante una plataforma bancaria integrada al WebInap. Este avance tecnológico representa un hito administrativo en el ámbito nacional.

Asimismo, el INAP dispone de un DataCenter físico de respaldo en sus instalaciones, que actúa como núcleo vital de comunicaciones, asegurando una conectividad estable y eficiente para los 148 equipos informáticos equipados con Windows 11 y Windows 10 en un entorno colaborativo Office 365, además de gestionar eficazmente la planta telefónica institucional. El DataCenter cuenta con soluciones avanzadas como el NAS Synology DS2324+ integrado a Active Directory 2022, que asegura copias de seguridad constantes y monitorizadas en tiempo real, previniendo la pérdida de información sensible y detectando proactivamente amenazas cibernéticas. Adicionalmente, la protección digital del DataCenter se fortalece con la implementación del firewall Fortigate, que ofrece una defensa proactiva contra ransomware, phishing y otros ataques en tiempo real, complementado con Panda Endpoint Protection Plus para una defensa integral y eficaz contra software malicioso. Con esta infraestructura tecnológica avanzada, el INAP reafirma su liderazgo y compromiso absoluto con la excelencia, sostenibilidad y seguridad en la gestión pública digital.

v. Recursos Humanos

El Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- inició en 2022 las acciones para realizar la reforma a la estructura administrativa, como primer paso se emitió por medio del Acuerdo Gubernativo No. 277-2021, el Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública, el cual indica en su Artículo 9 que debe emitirse en un plazo no mayor a sesenta (60) días, a partir de la fecha de vigencia de dicho Acuerdo; para el efecto la Junta Directiva aprobó el Reglamento Orgánico Interno del Instituto Nacional de Administración Pública a través del Acuerdo de Junta Directiva No. 002-2022 fecha 07 de abril del 2022.

Luego del estudio correspondiente se realizaron las acciones de puesto necesarias ante la Oficina Nacional de Servicio Civil ONSEC, para la implementación de la reestructura organizacional aprobada, como la reasignación de veintitrés (23) puestos de trabajo, la creación de cuarenta y siete (47) puestos con sus respectivos bonos monetarios, la supresión de diecinueve (19) puestos y la modificación del bono por Responsabilidad INAP solicitado para veintisiete (27) puestos, todos con cargo al renglón presupuestario 011 “Personal Permanente”. Así mismo, se realizaron las gestiones correspondientes para la creación de 10 puestos bajo el renglón presupuestario 021 Personal Supernumerario.

A enero del año 2025, el INAP cuenta con 113 personas contratadas bajo el renglón presupuestario 011 “Personal permanente”, cinco (5) personas contratadas bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, y nueve (9) personas contratadas bajo el renglón presupuestario 021 “Personal supernumerario”. Siendo importante establecer que, derivado al recorte en el presupuesto en el año 2024, actualmente se tienen 21 plazas desfinanciadas, por lo que, para cumplir con el mandato del Instituto y para funcionar conforme a lo planteado en el Reglamento Orgánico Interno para la implementación de la reestructura organizacional, funcional y administrativa en respuesta al modelo de

gestión institucional y otros recursos metodológicos con los que trabaja el INAP, es necesario contar con la disponibilidad presupuestaria para poder cubrir todas las plazas.

vi. Producción Institucional

Con relación a la red de producción institucional vigente del INAP, se puede indicar que está conformada por ocho (8) productos y trece (13) subproductos completamente vinculada a los resultados institucionales en el marco de la implementación del modelo de gestión institucional que brinda el Instituto, así como los otros recursos metodológicos con lo que trabaja; y por ende, la articulación de las intervenciones que ha planificado el INAP implementar a partir del presente ejercicio fiscal, incide en la vinculación de la programación física y financiera, lo cual no permite que se visualice el impacto esperado en la población objetivo.

5.3.2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En el marco de proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional 2025-2035 del Instituto Nacional de Administración Pública, consideró la importancia de revisar e identificar las capacidades internas de la Institución, así como sus posibles limitantes internas y externas que puedan llegar a afectar positiva o negativamente el alcance de los resultados que se han establecido en el presente PEI. En este sentido, se utilizó la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permitió realizar un análisis de los factores que inciden en la gestión interna, es decir, lograr identificar aquellas intervenciones internas que permitan el fortalecimiento de los procesos internos y, por lo tanto, se garantiza la calidad de los servicios que brinda el INAP, así como el logro de los resultados planteados a corto, mediano y largo plazo por parte del Instituto.

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

Tabla 12
FODA de INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	El INAP cuenta con un Plan Estratégico Institucional -PEI-, que establece objetivos claros para el fortalecimiento de la gestión pública.	1	Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	1	Existen esfuerzos por articular el PEI con políticas públicas nacionales y estrategias de cooperación internacional para el desarrollo institucional.	1	Erogación de recursos financiero por Demandas Laborales

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
2	El INAP ha logrado posicionarse como una institución referente en la formación de servidores públicos, con metodologías estructuradas y una oferta de programas de capacitación.	2	Se ha identificado una falta de articulación efectiva entre las direcciones sustantivas del INAP, lo que afecta la implementación coordinada del PEI.	2	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRH	2	Muchas entidades del sector público presentan resistencia a la adopción de nuevas metodologías de gestión institucional.
3	Marco legal establecido que regula al INAP.	3	Débil cultura organizacional	3	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	3	La implementación del PEI depende de la voluntad política de las entidades participantes, lo que puede afectar la continuidad de los procesos.
4	Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP.	4	Resistencia al cambio, por parte del RRHH	4	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	4	La asignación de recursos al INAP es limitada, lo que restringe la posibilidad de ampliar programas de capacitación y asistencia técnica.
5	Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas.	5	La presencia del INAP fuera del área metropolitana sigue siendo reducida, lo que limita el impacto en municipios y departamentos con mayor necesidad de fortalecimiento institucional.	5	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	5	La ejecución de algunos programas depende en gran medida de financiamiento externo, lo que representa un riesgo en caso de cambios en las prioridades de los cooperantes.
6	Se cuentas con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo.	6	Falta de coordinación y trabajo en equipo	6	La necesidad de fortalecer la gestión pública genera una mayor demanda por los servicios del INAP, abriendo oportunidades para consolidar su rol estratégico.	6	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.
7	Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP.	7	Baja asignación presupuestaria para la institución	7	La adopción de tecnologías digitales puede permitir la diversificación y ampliación de la cobertura de capacitación y asistencia técnica.	7	Reducción del presupuesto.
8	Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	8	Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	8	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	8	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP
9	Existencia del modelo de gestión institucional del INAP proporciona un enfoque estructurado para el diagnóstico, asistencia técnica y fortalecimiento institucional en las entidades del sector público.	9	Débil implementación de la GpR	9	Posicionamiento político	9	Las modificaciones constantes en la legislación en la normativa del sector público pueden generar incertidumbre en la planificación e implementación de programas.

FORTALEZAS		DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
10	La institución cuenta con una política de condiciones seguros de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (cafetería, Clínica Médica).	10	Aunque se han definido indicadores para medir el impacto del PEI, no se ha logrado establecer un sistema robusto de seguimiento y evaluación que refleje el impacto real en la gestión pública.	10	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	10	Existen diferencias en el acceso a la formación y asistencia técnica entre instituciones centrales y gobiernos locales, lo que dificulta una modernización equitativa del sector público.
11	Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	11	Bajo cumplimiento del POA	11	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	11	Amenaza de Hackeo del equipo de INAP
12	Ha establecido alianzas con ministerios, secretarías y entidades autónomas para implementar programas de fortalecimiento institucional.	12	El INAP enfrenta dificultades en la contratación y retención de personal técnico calificado, debido a procesos burocráticos y niveles salariales poco competitivos.	12	Las reformas en materia de Administración pública y gobierno abierto favorecen la implementación del modelo del INAP.	12	Peligro en un desastre natural
13	Posicionamiento del INAP en la Administración pública.	13	Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones	13	Existe una demanda creciente en las municipalidades y delegaciones departamentales por mejorar su gestión institucional, lo que representa un nicho para la expansión del INAP.	13	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas
14	Se han desarrollado instrumentos para evaluar el desempeño de las instituciones y medir el impacto de las acciones implementadas.	14	Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones				
15	Cuenta con un equipo técnico con experiencia en áreas de gestión pública, fortalecimiento institucional y formulación de políticas públicas.	15	A pesar de los avances en tecnología, el INAP aún depende de procesos manuales en varias áreas clave, lo que reduce la eficiencia operativa.				
		16	Falta de segregación de funciones				
		17	No existen mecanismos formales para el crecimiento profesional del personal interno, lo que limita la motivación y el desarrollo del talento humano.				
		18	insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento				
		19	insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación Tic´s				
		20	Falta de reconocimiento y apropiación del nuevo modelo por parte del personal				

5.3.3. Relacionamiento de Fuerzas FODA

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

Tabla 13
Análisis FODA
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

- **Potencialidades:**

Fortalezas	Oportunidades	FO: Potencialidades
El INAP cuenta con un Plan Estratégico Institucional -PEI-, que establece objetivos claros para el fortalecimiento de la gestión pública.	Existen esfuerzos por articular el PEI con políticas públicas nacionales y estrategias de cooperación internacional para el desarrollo institucional.	• Continuar implementando el Plan Estratégico Institucional permitirá operativizar el modelo de gestión institucional del INAP; así como, la articulación con políticas públicas y estrategias de cooperación internacional para el desarrollo institucional. • Continuar aprovechando la Unidad de Cooperación, que tiene bajo su responsabilidad la gestión de cooperación. • Convertir al INAP en el modelo de gestión para las demás instituciones, al implementar su propio modelo de gestión institucional del INAP hacia lo interno, aprovechando la actual coyuntura política. • Continuar con la implementación de las estrategias de Comunicación Social, para fortalecer la percepción de los usuarios hacia el INAP. • Con la creación de las tres Delegaciones Regionales abiertas, coadyuvan a la implementación del modelo de gestión institucional del INAP en territorio; además, de acercar los servicios que presta a los usuarios en territorio. • Fortalecer y aprovechar la estructura tecnológica avanzada, aplicándola a los procesos del INAP. • Acceder a los servicios de profesionalización que brinda el INAP, por parte del recurso humano interno. • Continuar con el proceso de actualización e implementación de la normativa interna (MOF, MNP, entre otros) del INAP, tomando de base la reestructura organizacional. • Generación de las condiciones necesarias por parte de las autoridades, para que el INAP cuente con acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación -TIC´s-, para estar a la vanguardia. • Gestionar ante la Cooperación recursos e intercambios técnicos a otros países, para conocer las nuevas tecnologías y metodologías que puedan adaptarse al INAP.
El INAP ha logrado posicionarse como una institución referente en la formación de servidores públicos, con metodologías estructuradas y una oferta de programas de capacitación.	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRH	
Marco legal establecido que regula al INAP.	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	
Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP.	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	
Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas.	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	
Se cuentas con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo.	La necesidad de fortalecer la gestión pública genera una mayor demanda por los servicios del INAP, abriendo oportunidades para consolidar su rol estratégico.	
Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP.	La adopción de tecnologías digitales puede permitir la diversificación y ampliación de la cobertura de capacitación y asistencia técnica.	
Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	

Fortalezas	Oportunidades	FO: Potencialidades
Existencia del modelo de gestión institucional proporciona un enfoque estructurado para el diagnóstico, asistencia técnica y fortalecimiento institucional en las entidades del sector público.	Posicionamiento político	• Gestionar recursos ante el MINFIN y plazas ante la ONSEC, que permitan contar con el RRHH idóneo para brindar un mejor servicio a las Instituciones. • El RRHH institucional elevará su nivel de profesionalismo y actualización, al poder acceder a los servicios que presta el INAP. • Ser pioneros en una nueva propuesta para el logro del fortalecimiento institucional en el país; al diseñar y desarrollar toda una metodología en función de las necesidades de la implementación del modelo de gestión institucional del INAP. • Se está implementando toda una serie de servicios en línea por parte del INAP, para ampliar su cobertura, y brindar un mejor servicio a sus usuarios. • Aprovechar el posicionamiento político actual, por parte de las Autoridades, para continuar con el establecimiento de alianzas estratégicas con actores claves. • Incremento de la demanda por los servicios del INAP, abriendo oportunidades para consolidar su rol estratégico, tanto a nivel central como territorial.
La institución cuenta con una política de condiciones seguros de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (cafetería, Clínica Médica).	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	
Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	
Ha establecido alianzas con ministerios, secretarías y entidades autónomas para implementar programas de fortalecimiento institucional.	Las reformas en materia de Administración pública y gobierno abierto favorecen la implementación del Modelo del INAP.	
Posicionamiento del INAP en la Administración pública.	Existe una demanda creciente en las municipalidades y delegaciones regionales por mejorar su gestión institucional, lo que representa un nicho para la expansión del INAP.	
Se han desarrollado instrumentos para evaluar el desempeño de las instituciones y medir el impacto de las acciones implementadas.		
Cuenta con un equipo técnico con experiencia en áreas de gestión pública, fortalecimiento institucional y formulación de políticas públicas.		
Se cuenta con tres (3) Delegaciones Regionales del INAP en territorio bridando servicios.		

➢ **Desafíos:**

Debilidades	Oportunidades	DO: Desafíos

Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	Existen esfuerzos por articular el PEI con políticas públicas nacionales y estrategias de cooperación internacional para el desarrollo institucional.	• Actualizar los instrumentos administrativos (MOF y MNP) para que sean compatibles con la Normativa vigente, y que responda al quehacer institucional según el ROI, minimizando riesgos de control.
		• Continuar con la socializar los instrumentos administrativos para que todos los colaboradores los conozcan e implementen.
		• Dentro de las estrategias de Comunicación Social diseñar acciones de:
		  ○ Sensibilización y cultura organizacional, tomando de base la asesoría brindada por la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional, a través del Diagnóstico y el Plan de Mejora.
		  ○ Sensibilización y cultura de trabajo en equipo.

Se ha identificado una falta de articulación efectiva entre las direcciones sustantivas del INAP, lo que afecta la implementación coordinada del PEI.	Gestión de Cooperación para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RRH	
Débil cultura organizacional	Ampliación del Presupuesto Anual institucional para la ejecución eficiente y eficaz de los recursos.	
Resistencia al cambio, por parte del RRHH	Ser un modelo de gestión institucional para otras instituciones	

Debilidades	Oportunidades	DO: Desafíos
La presencia del INAP fuera del área metropolitana sigue siendo reducida, lo que limita el impacto en municipios y departamentos con mayor necesidad de fortalecimiento institucional.	Alianzas estratégicas con instituciones externas para agilizar gestiones	○ La importancia de la planificación, GpR, entre otros • Promover acciones desde el nivel táctico, para fomentar la cultura de trabajo en equipo, así como de coordinación Inter Direcciones y Unidades. • Gestionar ante el MINFIN el incremento de la asignación presupuestaria, tomando como base el PEI 2025-2035. Así como, para abrir más Delegaciones Regionales en territorio ampliando la cobertura de servicios. • Realizar gestiones ante la cooperación nacional e internacional para la captación de recursos, asistencia técnica y fortalecimiento del RH. • Continuar con el fortalecimiento de la implementación de la GpR dentro del quehacer institucional, desde los instrumentos de planificación. • Implementación de los manuales administrativos actualizados, en función de la reestructura organizacional. • Continuar brindando acompañamiento a las Unidades Administrativas, para que formulen su POA-POM en función de la implementación del PEI, por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional. • Continuar con el proceso de incremento de la capacitación y actualización de los Enlaces de Planificación, de Actividades de Control, y de Desarrollo Organizacional para un mayor manejo de los instrumentos de planificación y administrativos. • Automatizar los instrumentos de planificación para un manejo más eficiente y eficaz por parte de todas las Unidades Administrativas. • Establecer un sistema robusto de seguimiento y evaluación en el INAP que refleje el impacto real en la gestión pública. • La Dirección de Recursos Humanos de forma conjunta con el Despacho Superior, diseñar estrategias que logren facilitar la contratación y retención del talento humano técnico calificado necesario en la institución. • Establecer reuniones interdireccionales de las áreas sustantivas para lograr trabajar de forma conjunta desde la planificación hasta la implementación de su planificación operativa vinculada y alineada a la planificación estratégica, por parte del Despacho Superior. • Continuar con la adopción de tecnologías digitales para permitir la diversificación y ampliación de la cobertura de capacitación y asistencia técnica del Instituto. • Fomentar la carrera administrativa a lo interno del Instituto. • Continuar con incentivos para los servidores públicos del INAP, como la exoneración de pago para acceder a los servicios de formación y capacitación del Instituto.
La necesidad de fortalecer la gestión pública genera una mayor demanda por los servicios del INAP, abriendo oportunidades para consolidar su rol estratégico.	
Baja asignación presupuestaria para la institución	La adopción de tecnologías digitales puede permitir la diversificación y ampliación de la cobertura de capacitación y asistencia técnica.	
Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	Utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación	
Débil implementación de la GpR	Posicionamiento político	
Aunque se han definido indicadores para medir el impacto del PEI, no se ha logrado establecer un sistema robusto de seguimiento y evaluación que refleje el impacto real en la gestión pública.	Profesionalización de postgrado, maestría y doctorado	
Bajo cumplimiento del POA	Pasantías Profesionales (Interna-Externa)	
El INAP enfrenta dificultades en la contratación y retención de personal técnico calificado, debido a procesos burocráticos y niveles salariales poco competitivos.	Las reformas en materia de Administración pública y gobierno abierto favorecen la implementación del modelo del INAP.	
Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones	Existe una demanda creciente en las municipalidades y delegaciones departamentales por mejorar su gestión institucional, lo que representa un nicho para la expansión del INAP.	
Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones		
A pesar de los avances en tecnología, el INAP aún depende de procesos manuales en varias áreas clave, lo que reduce la eficiencia operativa.		
Falta de segregación de funciones		
No existen mecanismos formales para el crecimiento profesional del personal interno, lo que limita la motivación y el desarrollo del talento humano.		

Debilidades	Oportunidades	DO: Desafíos
insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento		
insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación Tic´s		
Falta de reconocimiento y apropiación del modelo de gestión institucional del INAP por parte del personal		

- **Nivel de Riesgo:**

Fortalezas	Amenazas	FA: Nivel de Riesgo
El INAP cuenta con un Plan Estratégico Institucional -PEI-, que establece objetivos claros para el fortalecimiento de la gestión pública.	Erogación de recursos financiero por Demandas Laborales	• La existencia de un PEI proporciona una guía clara para el INAP; sin embargo, su éxito depende de factores externos como la voluntad política, la disponibilidad de recursos y la estabilidad normativa. La falta de apoyo o recursos puede obstaculizar la implementación efectiva del plan. • Aunque el INAP es reconocido en la formación de servidores públicos, la resistencia al cambio y percepciones negativas pueden limitar su capacidad de influir en la modernización del sector público. Es crucial abordar estas percepciones y promover la adopción de nuevas metodologías. • Un marco legal sólido es fundamental para el funcionamiento del INAP; sin embargo, cambios frecuentes en la legislación pueden generar incertidumbre y dificultar la planificación e implementación de programas. • El compromiso de las autoridades es una fortaleza significativa; no obstante, la limitación de recursos y la dependencia de financiamiento externo pueden restringir las iniciativas de modernización y tecnificación. • La modernización tecnológica es esencial para el INAP; sin embargo, debe acompañarse de medidas de seguridad cibernética, planes de contingencia ante desastres naturales y estrategias para mitigar dependencias tecnológicas externas. • Dependencia de factores externos: la dependencia de financiamiento externo y la voluntad política de otras entidades son amenazas significativas que pueden afectar la implementación de programas y la estabilidad financiera del INAP. • Recursos limitados: la asignación limitada de recursos y la posibilidad de reducción presupuestaria pueden restringir la capacidad operativa y la expansión de servicios del INAP. • Resistencia al cambio: la resistencia de entidades públicas a adoptar nuevas metodologías puede obstaculizar los esfuerzos de modernización y tecnificación que el INAP promueve. • Seguridad y continuidad operativa: Las amenazas de ciberataques, desastres naturales y retrasos en la implementación de sistemas de información pueden
El INAP ha logrado posicionarse como una institución referente en la formación de servidores públicos, con metodologías estructuradas y una oferta de programas de capacitación.	Muchas entidades del sector público presentan resistencia a la adopción de nuevas metodologías de gestión institucional.	
Marco legal establecido que regula al INAP.	La implementación del PEI depende de la voluntad política de las entidades participantes, lo que puede afectar la continuidad de los procesos.	
Autoridades comprometidas con la modernización y tecnificación del INAP.	La asignación de recursos al INAP es limitada, lo que restringe la posibilidad de ampliar programas de capacitación y asistencia técnica.	
Actualización y modernización de la infraestructura, sistemas, servicios y aplicaciones o programas.	La ejecución de algunos programas depende en gran medida de financiamiento externo, lo que representa un riesgo en caso de cambios en las prioridades de los cooperantes.	
Se cuentas con servicios básicos y adecuadas condiciones de las áreas de trabajo.	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.	
Acceso del RR.HH. a los servicios de capacitación, actualización y formación del INAP.	Reducción del presupuesto.	
Se cuenta con bases de datos que servirán para el almacenamiento de información y procesamientos de datos de los nuevos sistemas, para apoyo a la toma de decisiones.	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP	
Existencia del modelo de gestión institucional del INAP proporciona un enfoque estructurado para el diagnóstico, asistencia técnica y fortalecimiento institucional en las entidades del sector público.	Las modificaciones constantes en la legislación en la normativa del sector público pueden generar incertidumbre en la planificación e implementación de programas.	

Fortalezas	Amenazas	FA: Nivel de Riesgo
La institución cuenta con una política de condiciones seguros de trabajo y fortalecimiento de los servicios al RR.HH. (cafetería, Clínica Médica).	Existen diferencias en el acceso a la formación y asistencia técnica entre instituciones centrales y gobiernos locales, lo que dificulta una modernización equitativa del sector público.	comprometer la seguridad de la información y la continuidad de las operaciones del INAP.
Prestación de servicios en línea, (Clases en línea, semipresencial entre otras modalidades, cobros, gestiones, entre otras).	Amenaza de Hackeo del equipo de INAP	
Ha establecido alianzas con ministerios, secretarías y entidades autónomas para implementar programas de fortalecimiento institucional.	Peligro en un desastre natural	
Posicionamiento del INAP en la Administración pública.	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas	
Se han desarrollado instrumentos para evaluar el desempeño de las instituciones y medir el impacto de las acciones implementadas.		
Cuenta con un equipo técnico con experiencia en áreas de gestión pública, fortalecimiento institucional y formulación de políticas públicas.		

- **Limitaciones:**

Debilidades	Amenazas	DA: Limitaciones
Falta de actualización de los instrumentos administrativos (MOF y MNP)	Erogación de recursos financiero por Demandas Laborales	• Recursos financieros insuficientes: la baja asignación presupuestaria limita la capacidad del INAP para ampliar programas de capacitación, modernizar infraestructuras y retener personal calificado. Esta restricción financiera puede afectar la calidad y alcance de los servicios ofrecidos. • Procesos administrativos que no corresponden: la falta de actualización de instrumentos administrativos, como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Normas y Procedimientos (MNP), junto con la dependencia de procesos manuales, reduce la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta del INAP. • Cultura organizacional débil: la resistencia al cambio, la falta de coordinación entre direcciones y la ausencia de mecanismos formales para el desarrollo profesional del personal indican una cultura organizacional que puede obstaculizar la implementación efectiva de nuevas estrategias y metodologías. • Vulnerabilidades tecnológicas y de seguridad: la insuficiente automatización de procesos y la amenaza de ciberataques exponen al INAP a riesgos que pueden comprometer la integridad de su información y la continuidad de sus operaciones. • Dependencia de factores externos: la implementación del Plan Estratégico Institucional -PEI- y otros proyectos depende de la voluntad política y del financiamiento externo, lo que puede generar incertidumbre y afectar la sostenibilidad de las iniciativas en caso de cambios en las prioridades gubernamentales o de los cooperantes.
Se ha identificado una falta de articulación efectiva entre las direcciones sustantivas del INAP, lo que afecta la implementación coordinada del PEI.	Muchas entidades del sector público presentan resistencia a la adopción de nuevas metodologías de gestión institucional.	
Débil cultura organizacional	La implementación del PEI depende de la voluntad política de las entidades participantes, lo que puede afectar la continuidad de los procesos.	
Resistencia al cambio, por parte del RRHH	La asignación de recursos al INAP es limitada, lo que restringe la posibilidad de ampliar programas de capacitación y asistencia técnica.	
La presencia del INAP fuera del área metropolitana sigue siendo reducida, lo que limita el impacto en municipios y departamentos con mayor necesidad de fortalecimiento institucional.	La ejecución de algunos programas depende en gran medida de financiamiento externo, lo que representa un riesgo en caso de cambios en las prioridades de los cooperantes.	
Falta de coordinación y trabajo en equipo	La mala percepción que tengan las instituciones de los servicios que el INAP presta.	

Debilidades	Amenazas	DA: Limitaciones
Baja asignación presupuestaria para la institución	Reducción del presupuesto.	• Percepción y relación con otras entidades: la resistencia de entidades públicas a adoptar nuevas metodologías y la percepción negativa de los servicios del INAP pueden limitar la efectividad de sus programas y su capacidad de influencia en la modernización del sector público. • Riesgos operativos y de entorno: la posibilidad de desastres naturales, cambios legislativos constantes y la baja recaudación de ingresos tributarios representan amenazas que pueden afectar la planificación y ejecución de las actividades del INAP.
Insuficientes recursos institucionales para la automatización de los procesos administrativos internos	Baja recaudación de los ingresos tributarios para la asignación de recursos solicitados por parte de INAP	
Débil implementación de la GpR	Las modificaciones constantes en la legislación en la normativa del sector público pueden generar incertidumbre en la planificación e implementación de programas.	
Aunque se han definido indicadores para medir el impacto del PEI, no se ha logrado establecer un sistema robusto de seguimiento y evaluación que refleje el impacto real en la gestión pública.	Existen diferencias en el acceso a la formación y asistencia técnica entre instituciones centrales y gobiernos locales, lo que dificulta una modernización equitativa del sector público.	
Bajo cumplimiento del POA	Amenaza de Hackeo del equipo de INAP	
El INAP enfrenta dificultades en la contratación y retención de personal técnico calificado, debido a procesos burocráticos y niveles salariales poco competitivos.	Peligro en un desastre natural	
Falta de seguimiento a los procesos que desarrolladas por parte de los superiores en las direcciones	Atraso en la implementación de sistemas de información, cuando estos dependan de vinculación a otros sistemas de instituciones externas	
Personal con falta de compromiso para desarrollar eficientemente sus funciones		
A pesar de los avances en tecnología, el INAP aún depende de procesos manuales en varias áreas clave, lo que reduce la eficiencia operativa.		
Falta de segregación de funciones		
No existen mecanismos formales para el crecimiento profesional del personal interno, lo que limita la motivación y el desarrollo del talento humano.		
insuficientes extensiones de la planta telefónica y bajo control de mantenimiento		
insuficiente cobertura al cliente-ciudadano por falta de implementación Tic´s		
Falta de reconocimiento y apropiación del nuevo modelo por parte del personal		

5.4. Análisis de Actores

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

Tabla 14
Matriz de Identificación de Actores vinculantes al INAP
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
1	Presidencia de la Republica	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Elabora la Política General de Gobierno para la generación Estado Transparente, en el cual el INAP fortalece al Estado en el Pilar IV Estado Responsable, Transparente y Efectivo para el fortalecimiento Institucional	Nacional
2	Ministerio de Finanzas Públicas	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Técnicos	Brindar la asesoría en los diferentes niveles del proceso presupuestario	Nacional
3	Ministerio de Educación	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Fortalecimiento de políticas que permitan el desarrollo de la educación a nivel sectorial y territorial en materia de Administración pública	Nacional
4	Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Técnicos	Brindar la asesoría en materia de programación plan-presupuesto y desarrollo de nuevos programas para el fortalecimiento de la planificación institucional, sectorial y territorial	Nacional
5	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la	Facilitador	A Favor	Bajo	Alto Interés	Políticos	Coordina el sistema de consejos de desarrollo y tiene incidencia en la gobernación	Departamental

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
	Presidencia - SCEP-						departamental y en la gestión territorial.	
6	Oficina Nacional de Servicio Civil	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Para el fortalecimiento de políticas que fomentan la meritocracia en el sector público	Nacional
7	Instituto Nacional de Fomento Municipal	Facilitador	A Favor	En Contra	Alto Interés	Políticos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamental
8	Universidad de San Carlos de Guatemala	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas a nivel de postgrados que fortalecen las instituciones públicas	Nacional
9	Universidad GALILEO	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas a nivel de postgrados que fortalecen las instituciones públicas	Nacional
10	Universidad en Internet -UNIR-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Internacional
11	Universidades Privadas	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Formación de profesionales para el apoyo de los procesos de fortalecimiento institucional realizados por INAP a nivel local. Implementación de procesos de formación y capacitación profesional.	Departamental
12	Otras universidades o centros de estudio	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas de fortalecimiento institucional y académicos	Nacional e Internacional
13	Centro Latinoamérica-no de Administración para el Desarrollo -CLAD-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos, financieros y/o técnicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Internacional

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
14	Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos	Desarrollo de programas fortalecimiento institucional en Guatemala	Internacional
15	Gobernaciones Departamentales	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Representante de la presidencia a nivel departamental, mandatario en la ejecución de la política general de gobierno para la generación Estado Transparente, en el cual el INAP fortalece al Estado en el Pilar IV Estado Responsable, transparente y efectivo para el fortalecimiento Institucional	Nacional
16	Comisión Presidencial de Asuntos Municipalidades	Facilitador	A Favor	En Contra	Alto Interés	Políticos	Desarrollar las instrucciones de orientación local	Departamental
17	Asociación Nacional de Municipalidades ANAM	Neutro	indeciso/indiferente	Medio	Alto Interés	Políticos	Focalización de actores claves para la implementación de acciones en el fortalecimiento de sectores priorizados	Nacional
18	Unidades Técnicas Departamentales UTD	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Focalización de las autoridades locales de los sectores priorizados, influencia en el CODEDE	Departamental
19	ONG	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Académicos, Financieros y/o Técnicos	Desarrollo de programas que fortalecen las instituciones públicas	Nacional e Internacional
20	Cooperación Internacional	Aliado	A Favor	En Contra	Alto Interés	Técnicos / Financieros	Apoyo técnico y financiero para el desarrollo de los procesos de fortalecimiento institucional.	Departamental
21	Asociaciones Departamental de Alcaldes Municipales	Aliado	indeciso/indiferente	Medio	Bajo Interés	Políticos	Aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos.	Nacional

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
22	Instituciones de Sectores Priorizados	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Político/ Técnico	Aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos.	Nacional
23	Gobiernos Municipales	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Financiero/ técnico/ político	Actores claves para la implementación de acciones de fortalecimiento en los territorios	Municipal
24	Consejo Departamental de Desarrollo	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Técnico / político	Focalización de las autoridades técnicas y políticas departamentales de los sectores priorizados	Departamental
25	Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural	Facilitador	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnico / político	Focalización de las autoridades técnicas y políticas de las regionales de interés del INAP	Regional
26	Unidad Técnica Regional	Facilitador	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnico	Focalización de las autoridades regionales de los sectores priorizados	Regional
27	Sistemas de Consejos de Desarrollo -SISCODE-	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Políticos	Formulación de programas de capacitación y participación en mesas técnicas	Nacional
28	Observatorio Económico Sostenible -OES- (UVG)	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Apoyar los esfuerzos de la sociedad civil, el Gobierno de Guatemala y otros actores nacionales en la construcción, análisis e implementación de políticas y programas basados en evidencia, con un enfoque en el desarrollo económico sostenible del país y la región.	Nacional e internacional
29	Observatorio de Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales, y Políticas	Aliado	A Favor	Medio	Alto Interés	Técnicos	Promover espacios de conocimiento y análisis sobre la situación de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y su vinculación con las	Nacional

No	Actor	Tipos de intervención de los Actores				Recursos	Acciones Principales y como puede influir en la gestión institucional del problema	Ubicación geográfica y área de influencia
		Rol	Importancia	Poder	Interés			
	Públicas -ODEP- (Universidad Landívar)						políticas públicas. Está diseñado para generar, recopilar, analizar y divulgar conocimiento sobre la promoción, respeto, protección y garantía de los Desca en Guatemala.	
30	Comisión Nacional Contra La Corrupción (CNC)	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Aliado estratégico para implementar procesos de capacitación en el Organismo Ejecutivo orientados al combate de la corrupción	Nacional
31	Organismo Naleb	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	La alianza con la institución permite la implementación de procesos de capacitación orientados al establecimiento de relaciones armónicas entre los pueblos maya, ladino, garífuna y Xinca.	Nacional
32	Fundación Konrad Adenauer	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Con este acto se implementan procesos orientados al fortalecimiento de las instituciones y la gobernabilidad democrática, especialmente en la concienciación sobre los derechos de los pueblos indígenas.	Nacional
33	Formato Educativo	Aliado	A Favor	Alto	Alto Interés	Políticos	Intercambio de aprendizajes de habilidades directivas, de conferencistas y promoción de becas en el marco de la educación superior.	Nacional

6. Mecanismos de avance a nivel estratégico

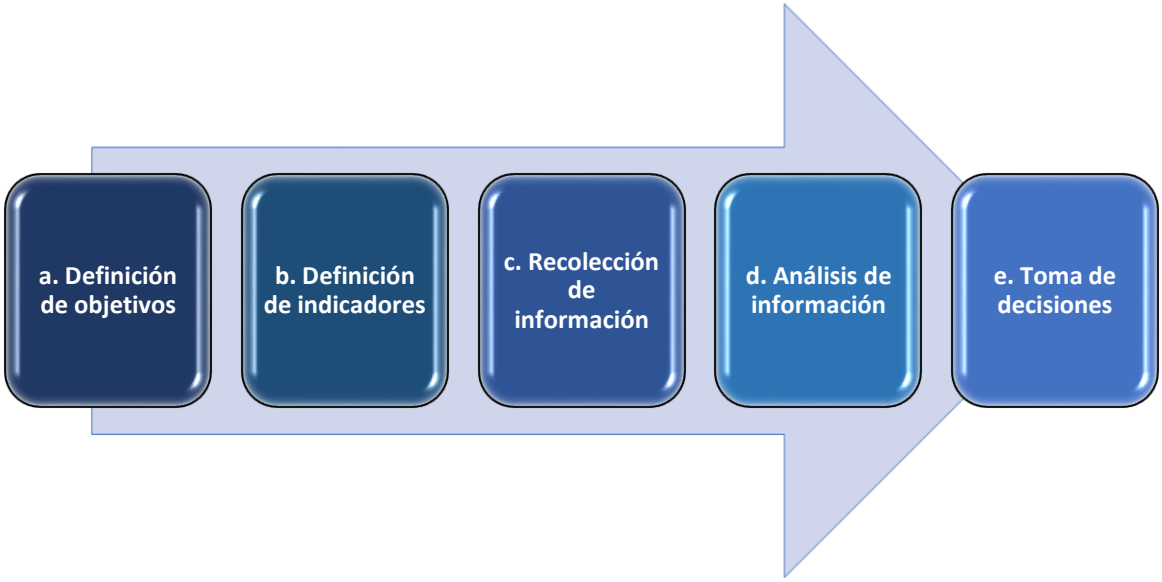
Se debe entender que el monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información de los procesos dentro del INAP para darles seguimiento a los programas ejecutados; en función de la consecución de las acciones planificadas, para lograr los resultados esperados, brindar los servicios pertinentes y de forma efectiva. Lo que conlleva, a la toma de decisiones para la guía correcta de la gestión del INAP y evaluar de manera objetiva los programas gubernamentales implementados. La evaluación sistemática pretende reenfocar o alinear las estrategias de ejecución con la planificación institucional o adecuarla.

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

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

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

Figura 18
Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2024



a. Definición de objetivos y metas

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

b. Definición de indicadores

Se definieron indicadores de resultados en función de su especificidad, se contempló que pudieran ser medibles, alcanzables, relevantes y temporales; los cuales fueron adecuados a los procesos que el INAP quiere alcanzar en un período de 10 años.

c. Recolección de información

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

d. Análisis de información

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

e. Toma de decisiones

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

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

Tabla 15
Resultados según indicadores, línea base institucional y responsable de la medición
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

Resultado Estratégico	Indicador(es)	Línea base institucional 2021	Unidad Administrativa responsable de proporcionar información al indicador.
Resultado Final			
Al año 2035, el 30% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas.	Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Línea Base Institucional Año 2024: 5.90% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Resultado Intermedio			
Al año 2032, el 25% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas.	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Línea Base Institucional Año 2024: 5.90% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Para el año 2032, el 7.9% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	Línea Base Institucional Año 2024: 2.20% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Para el año 2032, el 41% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias.	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Línea Base Institucional Año 2024: 18.0% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al 2032, el 36% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales.	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Línea Base Institucional Año 2024: 4.0% Instituciones del sector público	Todas las Unidades Administrativas del INAP.

Resultado Estratégico	Indicador(es)	Línea base institucional 2021	Unidad Administrativa responsable de proporcionar información al indicador.
Resultado Inmediato			
Al año 2028, el 16% de las instituciones públicas han sido asesoradas y/o asistidas técnicamente en función del modelo de gestión institucional del INAP, para el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas, tácticas y operativas.	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Línea Base Institucional Año 2024: 5.90% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Para el año 2028, el 5% de las instituciones públicas han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora para su fortalecimiento institucional.	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	Línea Base Institucional Año 2024: 2.20% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Para el año 2028, el 30% de las instituciones públicas habrán sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación para el desarrollo de competencias.	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Línea Base Institucional Año 2024: 18.0% instituciones del sector público	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Al 2028, el 20% de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP, se ejecutan de forma efectiva, como apoyo al cumplimiento de los resultados institucionales.	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Línea Base Institucional Año 2024: 4.0% instituciones del sector público	Todas las Unidades Administrativas del INAP.

6.1. Mecanismos de avance

Los mecanismos de seguimiento se vinculan con el proceso sistemático de monitoreo que se haga a las acciones que ejecuta cada Unidad Administrativa del INAP, que está ligado a la gestión de este; estos permitirán recolectar información que contribuya al cálculo de los indicadores estratégicos.

El mecanismo inicia con el levantado de información por parte de la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional en sus Diagnósticos de percepciones y focales, que, a su vez se convierten en insumos para el abordaje de la problemática y el planteamiento técnico para la formulación de los Planes de Mejora, elaborados por la misma Dirección, pero implementados por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional, los cuales, a través de un proceso sistemático de formación y planeación en referencia a las competencias a desarrollar, se recaba información.

Con dichas competencias, proceden las instituciones a mejorar sus procesos sustantivos para la prestación de sus servicios. Los cuales, a través de la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional, que medirán el impacto, tanto institucional como individual, trasladarán dicha información a la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional, para analizar el cumplimiento de metas y dar seguimiento al avance de los programas y resultados institucionales estratégicos.

6.2. Selección de indicadores a nivel estratégico

En función de los objetivos y resultados institucionales, se plantea la creación de cuatro (4) Indicadores Inmediatos que corresponden al esfuerzo institucional que se medirá anualmente, cuyo propósito deberá cumplirse en el año 2028. También, se diseñaron cuatro (4) Indicadores Intermedios que se medirán en el año 2032, y un Resultado Institucional, cuyo indicador se medirá al cierre del año 2035. Cada indicador trata de describir de manera cuantitativa el nivel de avance respecto a la línea base, y su medición será en porcentaje. (Ver Anexo 5 para los indicadores y variables)

Tabla 16
Indicadores, según tipo de Resultados y responsable de la medición
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala, abril de 2025

ID	Nombre indicador	¿Qué mide?	Contribuye al:
Rin 01	Porcentaje de instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Asesoramiento y/o asistencia	Resultado Institucional Inmediato
Rin 02	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	Instituciones con diagnósticos y planes de mejora	Resultado Institucional Inmediato
Rin 03	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Instituciones beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Resultado Institucional Inmediato
Rin 04	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Automatización de procesos	Resultado Institucional Inmediato
RI 01	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Asesoramiento y/o asistencia	Resultado Institucional Intermedio
RI 02	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora	Instituciones con diagnósticos y planes de mejora	Resultado Institucional Intermedio
RI 03	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Instituciones beneficiadas con procesos de capacitación y formación	Resultado Institucional Intermedio

ID	Nombre indicador	¿Qué mide?	Contribuye al:
RI 04	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP	Automatización de procesos	Resultado Institucional Intermedio
RF 01	Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente	Asesoramiento y/o asistencia	Resultado Institucional Final

6.3. Construcción de línea base

La construcción de la línea base constituye un paso fundamental en el proceso de evaluación estratégica de los resultados institucionales del INAP a partir del año 2022. Con relación al modelo diseñado por el INAP, este fue concebido como el instrumento operativo para estructurar la prestación de servicios institucionales de forma más eficiente, coherente y orientada a resultados, aunado a los otros recursos metodológicos con lo que trabaja el Instituto. Para establecer la línea base, se recurrió al análisis riguroso de la información oficial reportada en los sistemas oficiales entre los años 2022 y 2024, garantizando la trazabilidad de los datos y su validez como punto de partida evaluativo. Los registros de producción acumulada durante este periodo permitieron identificar con precisión el estado inicial de cada indicador asociado a los distintos niveles de resultado, facilitando así el establecimiento de metas progresivas y realistas. Este enfoque asegura que el monitoreo futuro de avances pueda ser comparado contra datos verificables, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

6.4. Mecanismos de avance de metas

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

6.4.1. Sistema de registro de información

El Sistema de Información en la nube institucional permite el registro mensual de datos en una hoja de cálculo accesible para los enlaces técnicos. Esta herramienta facilita la comparación entre la programación y la ejecución, permitiendo visualizar los indicadores de gestión por categorías administrativas, programas, acciones, períodos establecidos, etc. La apertura del Sistema marca el inicio del período de evaluación mensual, durante el cual se registra la información en la hoja de cálculo correspondiente. Una vez finalizado

el período, se cierra el sistema y se habilita un plazo de hasta los primeros cinco (5) días hábiles del mes siguiente para la digitación de datos.

El sistema de información ofrece una visión integral de los indicadores de desempeño a nivel administrativo y por agrupación de órganos e instituciones. Esta información actualizada y precisa, permite evaluar el progreso y la eficacia de las actividades realizadas. Los reportes y análisis generados a partir de estos datos son herramientas valiosas para la toma de decisiones informadas y la mejora de la eficacia de las acciones implementadas. A través de este proceso periódico de registro y análisis, se fomenta la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales. El Sistema de información en la nube brinda transparencia, control y acceso a los datos, lo que contribuye a una gestión más eficiente y efectiva de las acciones y metas de cada unidad administrativa del INAP.

7. Estimación de logros a nivel estratégico

7.1. Mecanismos de estimación de logros

La evaluación será efectuada por la Unidad de Planificación y Desarrollo Organizacional -UPDO-. Y dispondrá de un plan diseñado especialmente para dicho proceso, que abarca desde el modo en que se proporcionan los datos, la validación de estos según criterios preestablecidos, hasta cruces con la información de los medios de verificación; con el fin de que se pueda contar con información fidedigna de los procesos que llevan a cabo las Unidades Administrativas del INAP. Esta información se enmarcará en un informe descriptivo; dicho informe será presentado ante la Gerencia y los Directores de las Unidades Administrativas Sustantivas, que en coordinación con la UPDO evaluarán los resultados y, en función de ellos, brindarán las recomendaciones necesarias, para reenfocar esfuerzos o indicar las estrategias para el cumplimiento de los resultados. También será necesario contar con un plan de comunicación interno para divulgar los principales hallazgos, realimentar y mejorar los procesos sustantivos de las direcciones y unidades del INAP.

La evaluación inicial se concentrará en el indicador del resultado final, enfocándose en garantizar la integridad y validez de la metodología y herramientas de diagnóstico y evaluación. A medida que los recursos estén disponibles, se priorizará la evaluación de los otros indicadores inmediatos y los indicadores intermedios. La evaluación se realizará anualmente en el primer mes del año siguiente. Para la evaluación intermedia y final, se recopilarán los datos de ejecución de 7 y 11 años respectivamente, asegurando una evaluación exhaustiva y completa de os resultados alcanzados en el marco del PEI del INAP.

7.2. Definición del alcance del mecanismo de logro

La evaluación se centrará en cuatro (4) indicadores inmediatos, cuatro (4) indicadores intermedios y un indicador final; el período de frecuencia de la evaluación será anual y se hará en el primer mes del año que

precede. En el caso de la evaluación media y final, se hará con una recopilación de los 7 y 10 años de ejecución respectivamente.

7.3. Revisión de medio término

La evaluación media se realizará entre el mes de octubre del año 2032 hasta el mes de enero del 2033, cuando se espera contar con los resultados intermedios que se establecieron. Se llevará a cabo de acuerdo con metodologías que conlleven la participación activa de los actores más relevantes; se diseñarán herramientas para la captura de información pertinentes, así como, se realizarán grupos focales con la participación de la población atendida de las Unidades Administrativas Direcciones Sustantivas y otros actores claves que se consideren necesarios, enfocándose en la descripción de la pertinencia de los programas ejecutados y en la realimentación de los procesos de atención que se hicieron. Para ello, será necesario contar con los recursos necesarios y hacer un informe que englobe el esfuerzo de los siete años anteriores, que permitan fehacientemente encontrar puntos críticos y plasmar las lecciones aprendidas en el proceso; así como, su divulgación internamente, para mejorar los procesos sustantivos internos.

7.4. Revisión final del período del PEI

La evaluación se hará post, que corresponde con la finalización inmediata de la ejecución de 2035. Para lo cual, se iniciará desde el mes de octubre de 2035 y se publicará en marzo de 2036. Básicamente se tomará la metodología de la línea media diseñada para el caso y se adaptará para la evaluación final. En torno a este, corresponderá al Despacho Superior aprobar o improbar dicho informe, el cual será presentado ante Junta Directiva el máximo órgano del INAP.

7.5. Supuestos

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

- ✓ **Estabilidad política del país**: este supuesto implica que Guatemala cuenta con un entorno político estable, sin conflictos internos significativos que puedan afectar la continuidad y el éxito de la implementación del PEI. La estabilidad política brinda un marco propicio para el desarrollo de políticas públicas y la implementación de estrategias de mejora en las instituciones públicas.

- ✓ **Estabilidad económica del país:** la estabilidad económica es crucial para garantizar la asignación adecuada de recursos financieros a las instituciones públicas y al INAP. Este supuesto implica que el país tiene una economía sólida y en crecimiento, lo que permite disponer de los fondos necesarios para financiar el modelo de gestión y los otros recursos metodológicos con los que trabaja el el INAP.

- ✓ **Asignación de presupuesto adecuado por parte del Gobierno Central:** para implementar el modelo de gestión y los otros recursos metodológicos con lo que trabaja, es necesario contar con un presupuesto adecuado asignado por el Gobierno Central. Este supuesto implica que las autoridades gubernamentales reconocen la importancia de mejorar la gestión en las instituciones públicas y están dispuestas a destinar los recursos financieros necesarios para ello.

- ✓ **Las instituciones públicas pertenecientes al sector a atender están dispuestas a realizar el ciclo de intervención del INAP:** este supuesto implica que las instituciones públicas que serán objeto de intervención por parte del INAP, están comprometidas y dispuestas a participar en el proceso de diagnóstico, implementación del plan de mejora y evaluación de las acciones propuestas. Su disposición y colaboración son fundamentales para lograr resultados efectivos.

- ✓ **Las instituciones públicas inician y terminan el ciclo de intervención del INAP:** este supuesto implica que las instituciones públicas involucradas se comprometen a iniciar y completar el ciclo de intervención propuesto por el INAP, lo que implica llevar a cabo todas las etapas planificadas y seguir las directrices establecidas. La finalización exitosa del ciclo es esencial para lograr mejoras sostenibles en la gestión de las instituciones.

- ✓ **Existe voluntad política para implementar los planes de mejora:** este supuesto implica que existe un compromiso político por parte de las autoridades para implementar los planes de mejora propuestos por el INAP. La voluntad política es necesaria para superar obstáculos y resistencias, y para garantizar la asignación de recursos y la colaboración de todas las partes involucradas.

- ✓ **Disponibilidad de recursos humanos capacitados y comprometidos con los objetivos de la Institución:** para la implementación exitosa del PEI, es fundamental contar con recursos humanos capacitados y comprometidos. Este supuesto implica que las instituciones públicas disponen de personal calificado, con las habilidades y conocimientos necesarios, que se alinea con los objetivos y valores del modelo.

- ✓ **Capacidad del INAP para adaptarse y responder a los cambios en el entorno político y social:** este supuesto implica que el INAP tiene la capacidad de adaptarse y responder de manera ágil y efectiva a los cambios en el entorno político y social. Esto incluye la capacidad de ajustar el modelo de gestión, los planes de mejora y las estrategias, así como los otros recursos metodológicos con loque trabaja el INAP, en función de las necesidades y demandas cambiantes de las instituciones públicas y la sociedad en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

Acemoglu, D., & Robinson, J. (2019). El pasillo estrecho: Estados, sociedades y como alcanzar la libertad. Bogotá: Ariel.

America, D. d. (22 de 6 de 2021). *https://dca.gob.gt*. https://dca.gob.gt: https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/rgp-implementa-firma-electronica/

Bachelet, M. (2014). Discurso en la Conferencia Mundial sobre la Mujer. Nueva York, Estados Unidos.

Bachelet, M. (2014). La igualdad de género como base del desarrollo sostenible. En CEPAL, Igualdad y desarrollo sostenible (pp. 109–113). Naciones Unidas.

ICAP. (8 de 6 de 2021). *https://icap.ac.cr/*. https://icap.ac.cr/: https://icap.ac.cr/blog/2021/06/08/icap-contribuye-al-fortalecimiento-de-las-Instituciones-publicas-regionales-a-traves-de-las-investigaciones-academicas/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (6 de 5 de 2019). *https://www.cepal.org*. https://www.cepal.org: https://www.cepal.org/es/cursos/gestion-publica-institucional-desarrollo-la-agenda-2030-la-antigua-2019

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (No. 69). Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (No. 42). Naciones Unidas.

CONEVAL Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). METODOLOGÍA DE LA APROBACIÓN DE INDICADORES DE LOS PROGRAMAS SOCIALES. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles. (2009). *Manuel Suivi-Evaluation* [Libro electrónico]. https://www.coraf.org/documents/ManuelSuiviEvaluation_fr.pdf

Crespo Alambarrio, M. A. (s. f.). *Diferencias Entre Monitoreo o Seguimiento y Evaluación*. Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Recuperado 7 de marzo de 2022, de https://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1487/monitoreo.htm

Davies, P. (2005). « Evidence-based policy at the Cabinet Office. Impact and Insight Series » [en línea]. <Https://www.odi. org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/2866.pdf> [Consulta: 15 de abril del 2024].

Dolan, Lindsay. (2014) 10 cosas que debes saber sobre estudios Randomizados. Evidence in Governance and Politics. https://egap.org/resource/10-things-to-know-about-causal-inference/

Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.

Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*. Croix-Rouge.

Fukuyama, F. (2016). Orden y decadencia de la política: desde la revolución industrial a la globalización de la democracia. Grupo Planeta Spain.

Economía, M. d. (2021). *https://www.mineco.gob.gt/*. https://www.mineco.gob.gt/: https://www.mineco.gob.gt/content/direcci%C3%B3n-de-desarrollo-institucional

Etudier. (2017, 17 mayo). *Institution publique - 5499 Mots | Etudier*. Intitution publique. Recuperado 2 de febrero de 2022, de

https://www.etudier.com/dissertations/Institution-Publique/506257.html#:%7E:text=Qu'est%2Dce%20qu'une%20institution%20publique%20%3F,distingue%20par%20le%20droit%20priv%C3%A9

Fortin, M. (s.f.). *Administración pública*. Obtenido de https//economipedia/definiciones/administracion-publica.html.

FUNDESA. (2021). *https://www.fundesa.org.gt/*. https://www.fundesa.org.gt/: https://www.fundesa.org.gt/content/files/publicaciones/ENADE_2015_-_Fortalecimiento_de_las_Instituciones_para_el_Desarrollo_versin_5_3.pdf

FUNDESA. (2021). *fundesa.org.gt*. fundesa.org.gt: https://www.fundesa.org.gt/comisiones/fortalecimiento-institucional

FUNDESA. (18 de 8 de 2014). *https://issuu.com/*. https://issuu.com/:https://issuu.com/fundesaguatemala/docs/9a-aug14-spn-issuu/1?backgroundColor=#222222%20pag.20

García Caal, E. R. (2013, 25 febrero). *Monitoreo, Seguimiento y Evaluación*. http://edwingarcia1975.blogspot.com/2013/02/monitoreo-seguimiento-y-evaluacion.html#:~:text=El%20monitoreo%20garantiza%20el%20resultado,final%20(CECP%2C%202002)%20.

Gelanze Sevilla, F. (2014) La Cultura organizacional en la Administración Pública. Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. ANUARIO: Volumen 37, año 2014, ISSN 1316-5852. Págs. 290-291

Guatemala, G. d. (24 de 5 de 2019). *https://guatemala.gob.gt/*. https://guatemala.gob.gt/: https://guatemala.gob.gt/investigacion-y-desarrollo-para-el-fortalecimiento-institucional/

IGSS. (4 de 6 de 2021). *https://www.igssgt.org/*. https://www.igssgt.org/: https://www.igssgt.org/noticias/2021/06/04/el-igss-busca-modernizar-procesos-de-recaudacion-con-uso-de-tecnologia/

Instituto Nacional de Administración Pública. (2024a) Política de Investigación Institucional 2023-2033.

Instituto Nacional de Administración Pública. (2024b) Modelo de Gestión por Procesos que aplicará el INAP para el fortalecimiento del Sector Público Guatemalteco.

Instituto Nacional de Administración Pública. (2024c) Marco Conceptual del Nivel Institucional Central del Modelo de gestión por Prcesos.

Instituto Nacional de Administración Pública. (2022). *Nuevo Modelo de Atención Institucional* [Diapositivas de Power Point]. https://www.inap.gob.gt

Instituto Nacional de Administración Pública. (2021). 1980-2021, Evoluación del INAP.

P. N. (2021). *https://datos.gob.gt/*. https://datos.gob.gt/: https://datos.gob.gt/

Instituto Nacional de Administración Pública. (2022, febrero). *Política del INAP para la prestación de servicios de fortalecimiento de la gestión institucional -2022-.*

J M, A. (2019). Review of Combinatorial Testing Strategy. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, *8*(6), 2877–2881. https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/31862019

Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. Harvard Business Review, 90(6), 48–60. https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework

Ley general de descentralización (Decreto número 14–2002). 11 de abril de 2002.

M. Africa, A. D. (2019). Frequency Response, Root Locus, and Sensitivity Analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 1382–1385. https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/54842019

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014, junio). *Guía para la elaboración de indicadores de desempeño institucional* (No. 1).

Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala* (Sexta edición).

Ministerio de Gobernación. (2018). Política Nacional de Datos Abiertos

Morin, E. (2005). La vía para el futuro de la humanidad. Paidos.

Nussbaum, M. (2000). Women and Human Development: The Capabilities Approach. Cambridge University Press.

OECD. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020*, Capítulo 6 "Gestión de Recursos Humanos".

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Organizational Dynamics, 42(3), 324–330. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.10.004

Pan American Health Organization & Pan American Sanitary Bureau, Regional Office of the World Health Organization. (1999, febrero). *Monitoring of project implementation*.

Pupo, G. A. (2004). La integracion de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Escuela de negocios*, 30-32.

Reglamento de la ley general de descentralización (Acuerdo gubernativo número 312–2002). 6 de septiembre de 2002.

Ruano, J. (2021). Entre la Nueva Gestión Pública y lo Neo Püblico. Discurso presentado en el documento Evolución del INAP Guatemala (1980-2021).

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia & Subsecretaría de Planificación y Programación para el Desarrollo. Dirección de Planificación Sectorial. (2022). *Guía para elaboración de planes estratégicos institucionales*. SEGEPLAN.

Sen, A. (2001). Development as Freedom. Oxford University Press.

Solano, D. (2014, 14 abril). La comunicación en Instituciones públicas: balance y perspectivas | Conexión ESAN. Universidad ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-Instituciones-publicas-balance-perspectivas#:%7E:text=Una%20instituci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20es%20la%20organizaci%C3%B3n%20que%20desempe%C3%B1a,tambi%C3%A9n%20con%20instrumentos%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20mejores%20pr%C3%A1cticas.

ANEXOS

Anexo 1. Vinculación institucional a K´atun 2032, Agenda 2030, Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, MED y PGG (SPPD-04)

No.	Eje K´atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG 2024-2028		Modalidades de inclusión*	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar
								Ejes Estratégicos	Meta PGG			
1	Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	ODS 16: Promover Sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos	Sin resultado estratégico a nivel de la Política.	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), en concordancia con su naturaleza, mandato y quehacer institucional, coadyuva a fortalecer la función pública en Guatemala. Desde el año 2021, el INAP ha implementado diversas acciones de capacitación y acompañamiento técnico enfocadas en promover la transparencia y eficacia en el sector público, especialmente en lo relacionado con la implementación de la política de Datos Abiertos y la estrategia nacional de e-Government. Año 2021: - Curso de Implementación de Datos Abiertos: Se realizaron tres ediciones del curso, con un total de 1512 inscritos. Además, se crearon 18 Comités de Datos Abiertos en diversas instituciones gubernamentales. - Taller para la Implementación de Datos Abiertos: Se llevó a cabo una edición del taller, con 93 participantes. - Mesa de diálogo Decreto 5-2021 - "Simplificación de procesos": Se brindó atención a 10 instituciones, con un total de 1600 reproducciones hasta la fecha. Año 2022: - Curso Datos Abiertos (modalidad MOOC): Se registraron 557 participantes. - Taller para la Implementación de Datos Abiertos: Se realizó una edición del taller, con 20 participantes.	Comisión Presidencial de Gestión Pública Abierta	DIFOGI-INAP coordina con SENACYT

No.	Eje K´atun	ODS	PND	MED	99 metas (16 + 83)	Indicador PND	RED	PGG 2024-2028		Modalidades de inclusión*	Área responsable de incorporar en el que hacer institucional	Responsable de verificar
								Ejes Estratégicos	Meta PGG			
										Año 2023: - Curso Datos Abiertos (modalidad MOOC): Se inscribieron 165 participantes. Año 2024: - Foro Transformación Digital en el sector público de Guatemala: Se programó la realización del foro para el 11 de abril, con 1124 inscritos de manera virtual hasta el 10 de abril.		
2	Estado garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo	ODS 16: Promover Sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	Fortalecimiento Institucional, seguridad y justicia	MED 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles	16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos	Sin resultado estratégico a nivel de la Política.	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz	N/A	En el 2022, el INAP junto con la SCEP desarrolla la implementación del proceso de descentralización en territorios como San Marcos, Sacatepéquez, Petén, Baja Verapaz y Chimaltenango, con convenios firmados entre entidades centrales y gobiernos locales, asesorados por el INAP. Para el 2023, se implementa el Diplomado de "Sistema de Consejos de Desarrollo y Descentralización del Organismo Ejecutivo", con 1434 inscritos y 825 aprobados, abordando temas de fortalecimiento, sistema de consejos de desarrollo urbano y rural, y descentralización. En el 2024, se coordina el diplomado “Fortalecimiento al cumplimiento de las funciones de las y los gobernadores departamentales”, con la SCEP, instituciones gubernamentales y ONGs, para capacitar a los gobernadores electos para el periodo 2024-2028, en línea con el Plan Nacional de Capacitación y Fortalecimiento Institucional para la Descentralización.	Presidente / Vicepresidente	DIDE-INAP coordina con SCEP

Anexo 2. Identificación y priorización de la problemática (SPPD-08)

No.	¿Qué?	¿Quiénes?	Magnitud	Problema	Prioridad
1	Insuficientes capacidades administrativas	Instituciones del sector público	8.53	Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población	1
2	Insuficiente fortalecimiento institucional	Instituciones del sector público	6.44	Insuficiente fortalecimiento institucional de las instituciones del Estado de Guatemala, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente para brindar a la ciudadanía, sus servicios de calidad	2
3	Debilitamiento de la gestión pública	Instituciones del sector público	5.75	Débil gestión interna	3

Realice la justificación analítica de la selección del problema priorizado:

La selección del problema priorizado radica en la necesidad de abordar las insuficientes capacidades administrativas en las instituciones del sector público. Esta problemática responde a la falta de un modelo de gestión eficaz y eficiente, lo que limita la capacidad de estas entidades para generar valor público y mejorar las condiciones de vida de la población a la que sirven. La gestión ineficiente conlleva a la subutilización de recursos, la baja calidad en la prestación de servicios y la falta de respuesta adecuada a las necesidades de la ciudadanía. Analíticamente se fundamenta en el impacto directo que tiene la gestión administrativa en la eficacia de las políticas públicas y en la calidad de los servicios ofrecidos a la población. La falta de un modelo de gestión efectivo se traduce en una pérdida de oportunidades para optimizar recursos y mejorar la atención a los ciudadanos. Además, la ineficiencia en la gestión puede generar desconfianza en las instituciones públicas y afectar la legitimidad del Estado. Por tanto, abordar esta problemática es crucial para promover el desarrollo y la equidad social. Al fortalecer las capacidades administrativas de las instituciones públicas, se facilita la implementación de políticas efectivas, se mejora la eficiencia en la prestación de servicios y se contribuye a la construcción de una sociedad más justa y próspera.

Anexo 3. Población (SPPD-09)

Descripción de la población objetivo que por mandato debe atender la institución:													
Problema central	***Causa**	****Población general**	****Población objetivo**	****Población elegible**	*****Sexo**		**Rango de edad**	**Ubicación geográfica de la población elegible**		**Territorialización**		**Pueblo al que pertenece la población**	**Comunidad Lingüística**
					Hombres	**Mujeres**		**Urbana**	**Rural**	**Departamento**	**Municipio**		
Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población	Capacidades estratégicas, tácticas y operativas de las instituciones del sector público. Bajo nivel de competencias del recurso humano de las instituciones del sector público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz.	556 Entidades (216 Instituciones públicas y 340 municipalidades)	556 Entidades (216 Instituciones públicas y 340 municipalidades)	167 Entidades	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	22 Departamentos / Presencia de instituciones públicas	340 Municipios / Presencia de instituciones públicas	N/A	N/A

Anexo 4. Evidencias (SPPD-10)

Problema Principal:	Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población.		
Causa Directa/Última	**Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)**	**Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)**	**Clasificación de la evidencia consultada**
Escasa capacidad estratégica, táctica y operativa de las instituciones del sector público			
Escasa capacidad estratégica de las instituciones del sector público	Alta	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 30. La única manera de hacer que los servicios públicos sean distintos es que la Administración pública instaure un nuevo modelo de gestión efectivo y eficaz que rinda cuentas, es decir, transformándolos; y, en ese sentido, las administraciones presentan serias deficiencias en los nexos estratégicos, tácticos y operativos. Los sistemas de control ponen énfasis más en los procedimientos -y no es malo que así sea-, pero interesan también los resultados. Los modelos de dirección estratégica implementados en el sector público guatemalteco no garantizan la integración de los niveles estratégico (funcionarios públicos, pólice maker), táctico (implementadores de políticas) con el operativo (técnico operativo); para que se dé la efectividad del establecimiento de la estrategia, es necesario contar con Pensamiento Estratégico, actitud e intención estratégicas, además de la necesaria integración de las capacidades estratégicas, tácticas y operativas. La dirección estratégica deberá controlar las variables, ajuste de la cultura, liderazgo del cambio, ajuste de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas, para garantizar la alineación y coherencia del proceso de implementación y ejecución de las estrategias definidas. A este sector se le ha puesto menos importancia lo que ha traído como consecuencia la ausencia de integración del nivel táctico y el operativo (Pupo, 2004). La dirección estratégica tiene visión de futuro, construye escenarios, define situaciones, se propone una misión concreta y objetivos, y precisa como medir logros. El problema se presenta cuando el nivel táctico y operativo no responden a estas expectativas; sea porque no cuentan con conocimientos en la definición y aplicación de los procesos sustantivos, o por la poca o nula vinculación de su quehacer con la planificación estratégica. La planificación es tanto estratégica como táctica y operativa, y el nexo entre ambas, se establece a través de los resultados.	Experto
Escasa capacidad táctica de las instituciones del sector público	Alta		Experto
Escasa capacidad operativa de las instituciones del sector público	Alta		Experto
Bajo nivel de desconcentración de las instituciones del sector público, para la prestación de sus bienes y servicios que entregan a la población	Alta	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 30-31. La desconcentración administrativa, busca eliminar el exclusivo centralismo, que provoca que la Administración pública se torne lenta en sus decisiones; ésta se lleva a cabo, por razones prácticas organizativas de eficacia, la simplificación de los procesos administrativos que tienen como fin primordial el buen servicio a los administrados. No obstante, el desarrollo económico de los distintos países, y Guatemala no es la excepción a esto, sigue siendo territorialmente concentrado e inequitativo, razón por la cual no ha sido posible aprovechar el potencial productivo de distintos territorios, lo que a su vez ha sido una de las causas del aumento de la pobreza. Lo anterior se da por el bajo nivel de desconcentración de las instituciones del sector público en la prestación de sus servicios que entregan a la población, débil articulación sectorial en el territorio, insuficiente personal técnico y administrativo con competencias para la ampliación de cobertura, escasa infraestructura y equipamiento para el funcionamiento institucional para mejorar sus servicios, y escasa capacidad administrativa-financiera de las	Experto

Problema Principal:	Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población.		
Causa Directa/Última	**Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)**	**Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)**	**Clasificación de la evidencia consultada**
		delegaciones departamentales. A pesar de que, el Artículo 3 del Reglamento de la Ley General de Descentralización, establece la forma de coordinación de los niveles de la Administración pública, dictando que los órganos de la Administración pública coordinarán la elaboración de políticas y programas de desarrollo integral, de conformidad con las políticas nacionales en materia de descentralización, siguiendo además los criterios de eficiencia y eficacia que se establecen en el Artículo 4 del mismo Reglamento	
Escasa implementación de la Gestión por Resultados por parte de las instituciones del sector público	Media	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 31. En la institucionalidad pública del país, existe aún desconocimiento sobre las herramientas de implementación de la Gestión por Resultados; la desvinculación de los procesos sustantivos con la obtención de resultados, desconocimiento de la vinculación planes y presupuesto como instrumento para la gestión institucional; y, desvinculación de los productos y resultados con la presupuestación con el modelo de gestión por resultados.	Experto
Bajo nivel de competencias del recurso humano de las instituciones del sector público, para ejecutar sus funciones de forma eficiente y eficaz			
Normativa interna institucional desactualizada o no implementada	Media	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 34. En las instituciones Públicas existe desconocimiento, desactualización y baja implementación de normas internas (criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier Institución pública), por ejemplo; Normas antiguas, y cuando se utilizan, solo se toma en cuenta lo regulado en Leyes (Decretos de creación), Políticas que son parte de la normativa general de las instituciones; no así, aspectos de la filosofía institucional (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, planes, políticas públicas) y su vinculación con el trabajo institucional, ya que se desconoce en muchos casos. Seguidamente hay que mencionar que los Reglamentos Orgánicos Internos -ROI- están desactualizados, no existen reglamentos internos para las instituciones del sector público; así como, falta de herramientas administrativos como Manuales Administrativos (Manual de Organización Funciones -MOF-, Manuales de Normas y Procedimientos -MNP-, Políticas y Procedimientos). Por último, es necesario mencionar que existe falta de interrelación de los instrumentos de planificación y presupuesto con el Plan Anual de Compras -PAC-, y el Plan Operativo Anual -POA-.	Experto
Bajo nivel de cultura organizacional en las instituciones del sector público	Media	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 32-33. Con relación a la cultura organizacional, según Cole (2008), en su obra comportamiento organizacional, ésta es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución. Flores (2011), afirma, que las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Al igual que otros conceptos de la gestión moderna, justifica su relevancia en la necesidad actual de disminuir los conflictos individuales y grupales que existen en las distintas unidades de gestión dentro de la Administración pública; notablemente debido a una cultura organizacional flexible e innovadora se espera en todo momento la mejoría de los procesos de comunicación, y eventualmente un aumento de la eficiencia de la gestión lo cual es el fin último de la misma. (Galanze, F., 2014) La cultura organizacional tiene una serie de características, como la identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, orientación a resultados, el control, innovación y aceptación al riesgo, criterios para recompensar, el perfil hacia los fines, atención al detalle y el enfoque hacia un sistema abierto. El concepto como tal, no es un problema, sino su aplicación, es decir, la aplicación de una cultura que no está acorde a las actividades que en la organización	Experto

Problema Principal:	Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población.		
Causa Directa/Última	**Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)**	**Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)**	**Clasificación de la evidencia consultada**
		realizan; dicho de otra forma, aplicar un tipo de cultura en un ambiente en donde se necesita la discreción, se aplica una cultura de extroversión, lo que impacta en la discrecionalidad que las actividades que ese ambiente necesita; o a la inversa, se adoptan composturas a veces poco amigables en ambientes en donde el contacto con el usuario es una necesidad, dando una impresión molesta y poco educada. Hoy en día, la cultura organizacional es un foco de desarrollo de casi todos los servicios públicos acá y en el mundo, el recurso humano capacitado y con una cultura positiva en las organizaciones se ha convertido en el componente principal. En el sector público guatemalteco existe un bajo nivel de cultura organizacional, por consiguiente, es necesario invertir en este tema para alcanzar los objetivos institucionales. En consonancia con lo anterior, se enmarca la necesidad que tienen las organizaciones de servicios públicos de contar con recurso humano capaz, competente y sobre todo alineado a los requerimientos de la Institución, lo cual permite una mejora importante en la eficiencia del servicio y en el desempeño.	
Bajo desempeño de los funcionarios y servidores públicos, por falta de capacitación y formación en sus áreas de competencia	Media	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 33-34. En cuanto a la identificación de necesidades y prioridades de capacitación y formación, para el año 2018 se describe que, para el caso de Guatemala se informó que no se utilizan evaluaciones de programas y prioridades gubernamentales, evaluaciones de desempeño, encuestas a empleados, proceso estratégico de planificación de la fuerza laboral y que no se realizan estudios a profundidad sobre las brechas de competencias. (OEC, 2021). A pesar de las múltiples transformaciones y algunos avances; en la actualidad los Estados de América Latina siguen caracterizándose por la baja capacidad técnica de sus burocracias y Guatemala no es la excepción. La falta de coherencia entre los recursos humanos disponibles y los necesarios para alcanzar metas de política pública, hace que la creación y captación de talento para lo público, sea un tema de suma relevancia para los países de la región. "Los sistemas de formación y capacitación de funcionarios públicos", reflejan dentro de otras cosas, el poco conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado, reflejado en la baja ejecución presupuestaria y en el deterioro de los servicios públicos. Tanto los funcionarios como los servidores públicos necesitan conocer la Ley para poder ejecutar los recursos públicos con claridad y brindar mejores servicios de salud, educación y seguridad, entre otros, a la ciudadanía. Sin embargo, las estadísticas de la Dirección General de Adquisiciones del Estado -DIGAE- del Ministerio de Finanzas Públicas, revelan que, en los ministerios del Ejecutivo, solo dos de cada diez funcionarios que eventualmente pueden participar en procesos de contrataciones públicas, recibieron este año una capacitación sobre la Ley de Contrataciones del Estado. Según un reporte del Departamento de Capacitación y Certificación de la DIGAE, por cada proceso de compra que realiza una unidad ejecutora, pueden participar alrededor de 20 funcionarios, aproximadamente. Aunado a lo anterior, no puede decirse que la Ley de Servicio Civil vigente, contiene una carrera administrativa cuando para la promoción del empleado público tiene un alto peso la antigüedad en el puesto antes que el mérito y capacidad. La ausencia de una cultura de capacitación y formación constante y general, así como de la evaluación del desempeño en el puesto, impide el reclutamiento del mejor personal. Por otra parte, los requisitos mínimos que se exigen para ciertos puestos reflejan un sistema de Servicio Civil, poco profesional.	Experto
Funcionarios y servidores públicos sin perfil ocupacional idóneo	Media	Plan Estratégico Institucional -PEI- del INAP. p. 31-32. Las organizaciones públicas, no cuentan con recurso humano capaz, competente y, por encima de todo, no alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo que influirá en su desempeño. De acuerdo con el informe de Evaluación del Barómetro, presentado en 2012, Guatemala obtuvo 24 puntos de 100 en el índice de Desarrollo de Servicio Civil, ocupando el sexto lugar de siete	Experto

Problema Principal:	Insuficientes capacidades administrativas de las instituciones del sector público, al no contar con un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permitan generar valor público para mejorar las condiciones de vida de la población.		
Causa Directa/Última	**Análisis sobre Magnitud (Copiar el párrafo del documento que explica la magnitud del problema, use normas APA para referirse al documento)**	**Análisis sobre Fuerza Explicativa (Copiar el párrafo del documento que explica la relación de causa y efecto entre el problema, la causa directa y la causa ultima analizada, use normas APA para referirse a la porción del documento)**	**Clasificación de la evidencia consultada**
		países evaluados; sin mostrar avances en la gestión de recursos humanos, desde la anterior evaluación en el 2004. Es un diagnóstico del índice de calidad del sistema de función pública o del servicio civil en siete países: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá que se realiza en cumplimiento de lo acordado en la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública que, hasta la fecha, se han realizado tres mediciones: la primera fue en el 2004, la segunda en el 2008, y la última en el 2012. Dentro de los resultados, la inducción no existe como un acto deliberado para orientar al personal de nuevo ingreso o al que asciende. La Ley de Servicio Civil, no ha establecido una norma o un instrumento técnico. Lo usual es que, un "compañero" le explique al "nuevo" o al ascendido, qué debe hacer. Aun cuando en algunas instituciones tienen Manuales de Organización y Funciones, y de Normas y Procedimientos, en su mayoría no ofrecen programas de inducción. La falta de definición funcional se complica con la ausencia de un proceso bien definido para la orientación y evaluación de empleados nuevos o ascendidos, durante el período de prueba especificado por la Ley. En algunas de las instituciones estudiadas, existen Manuales de Organización y Funciones para ser utilizados por los empleados, aunque ésta no es la norma. Usualmente los supervisores y subalternos aprenden de sus trabajos por experiencia y no con Manuales o a través de capacitación. La capacitación formal en el lugar de trabajo es muy rara. (OECD, 2020) La falta de políticas de formación y capacitación, procesos de Detección de Necesidades de Capacitación -DNC-, programas de formación, capacitación y profesionalización no adecuados, la poca motivación del recurso humano para formarse y capacitarse, y la escasa asignación presupuestaria para la profesionalización del recurso humano dentro de las instituciones del sector público, da como resultado un bajo desempeño de los funcionarios y servidores públicos en sus áreas de competencia.	

Anexo 5. Fichas de Indicadores de Resultados (SPPD-13)

✓ Indicadores Inmediatos

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional / Inmediato
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador mide el nivel de avance en la cobertura institucional del INAP respecto a la asesoría y/o asistencia técnica brindada a instituciones públicas a nivel nacional. Refleja la proporción acumulada de entidades fortalecidas mediante intervenciones técnicas especializadas desde el año base hasta el año de evaluación. Su objetivo es cuantificar el impacto progresivo.
Interpretación (6)	Un valor creciente de este indicador refleja una mayor cobertura del INAP en términos de instituciones públicas fortalecidas técnicamente. Esto implica un avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales de mejora de la gestión pública. Si el valor es bajo, indica una necesidad de redireccionamiento estratégico para incrementar el alcance de la asesoría técnica. El indicador permite hacer seguimiento anual del avance hacia la meta nacional establecida para el período 2025–2035.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado. • x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base. • x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)	
☑	Nacional
☐	Regional
☐	Departamento
☐	Municipio

Frecuencia de la medición (9)	
☐	Mensual
☐	Cuatrimestral
☐	Semestral
☑	Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	45	8%	58	11%	72	13%	89	16%	139	25%	166	30%

Línea base	
Año	
2024	33
2024	5.90%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de asistencia y/o asesoramiento técnico, elaborado por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional o la Dirección de Delegaciones.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para asistir y/o asesorar a Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional | Inmediato
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador cuantifica el porcentaje acumulado de instituciones públicas que han sido objeto de asesoría técnica mediante diagnósticos institucionales y la formulación de planes de mejora. Permite evaluar el grado de producción como parte del fortalecimiento de la gestión pública nacional.
Interpretación (6)	El incremento en el valor de este indicador refleja una mayor cobertura del INAP en el desarrollo de intervenciones estructuradas que permiten identificar y planificar mejoras institucionales. Un porcentaje alto indica una penetración efectiva del modelo en las instituciones públicas y una mayor preparación de estas para adoptar cambios organizacionales. Valores bajos pueden sugerir limitaciones en la capacidad operativa o en la aceptación institucional del enfoque diagnóstico. El indicador sirve como referencia para monitorear avances hacia metas progresivas de transformación institucional.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{diagnóstico}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{diagnóstico}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora. • x_i: Número de instituciones públicas asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base. • x_j: Número de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora del año j, para $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)	
☑	Nacional
☐	Regional
☐	Departamento
☐	Municipio

Frecuencia de la medición (9)	
☐	Mensual
☐	Cuatrimestral
☐	Semestral
☑	Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	16	2.9%	20	3.6%	24	4.3%	28	5.0%	44	7.9%	56	10.1%

Línea base	
Año	
2024	12
2024	2.20%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de diagnóstico y plan de mejora técnico, elaborado por la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional y Dirección de Delegaciones.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para diagnósticos y planes de mejora de Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional | | | Inmediato
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"□
Descripción del Indicador (5)	Este indicador permite cuantificar el porcentaje acumulado de instituciones públicas que han participado en procesos de capacitación y formación impulsados por el INAP. Mide el alcance institucional del fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas en el marco del Modelo de Gestión por Procesos. Refleja la ejecución de estrategias de desarrollo del talento humano.
Interpretación (6)	El incremento progresivo en este indicador es un reflejo del fortalecimiento de las competencias técnicas del personal institucional en distintas áreas de gestión pública. Un valor alto indica una cobertura amplia y sostenida en la formación de servidores públicos a nivel nacional, lo cual se traduce en mejores capacidades institucionales para brindar servicios eficientes. Un valor bajo puede indicar limitaciones en la cobertura, debilidades logísticas, o necesidad de replantear la estrategia de formación. Este indicador contribuye directamente al monitoreo de los resultados del eje de desarrollo de competencias.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{formación}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{formación}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas beneficiadas con procesos de capacitación y formación. • x_i: Número de instituciones públicas beneficiadas con formación en el año base. • x_j: Número de instituciones beneficiadas con formación del año j, desde $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)
☑ Nacional
☐ Regional
☐ Departamento
☐ Municipio

Frecuencia de la medición (9)
☐ Mensual
☐ Cuatrimestral
☐ Semestral
☑ Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	116	20.9%	132	23.7%	148	26.6%	167	30.0%	228	41.0%	280	50.4%

Línea base	
Año	
2024	100
2024	18.00%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de formación y capacitación, elaborado por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para formar y capacitar a personal de Instiiciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador												
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**											
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP											
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional					Inmediato						
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública											
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"□											
Descripción del Indicador (5)	Este indicador mide el nivel de avance en la automatización de los procesos internos del INAP, específicamente aquellos de naturaleza técnica, administrativa y financiera. Permite monitorear el grado de implementación de soluciones digitales que buscan optimizar la eficiencia operativa institucional. Su aplicación contribuye al fortalecimiento de la gestión interna, la transparencia, y la trazabilidad de los procedimientos del Instituto.											
Interpretación (6)	Un valor creciente en este indicador refleja una mayor incorporación de tecnología en los procesos del INAP, lo cual implica mejoras en la eficiencia, reducción de tiempos, disminución de errores humanos y mejor disponibilidad de información para la toma de decisiones. Un porcentaje bajo puede evidenciar una baja inversión en innovación o limitaciones en la transformación digital institucional. Este indicador es clave para evaluar el componente de modernización administrativa y sostenibilidad institucional.											
Fórmula de cálculo (7)	$$\%\text{Automatización}_{\text{INAP}} = \frac{a_i + \sum_{j=1}^{n} a_j}{P} \times 100$$ **Donde:** • $\%\text{Automatización}_{\text{INAP}}$: Porcentaje de automatización acumulada de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP. • a_i: Número de procesos automatizados en el año base. • a_j: Número de procesos automatizados en el año j, desde $j = 1$ hasta el año n. • P: Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP.											

Ámbito geográfico (8)
☑ Nacional
☐ Regional
☐ Departamento
☐ Municipio

Frecuencia de la medición (9)
☐ Mensual
☐ Cuatrimestral
☐ Semestral
☑ Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	8	8.0%	12	12.0%	16	16.0%	20	20.0%	36	36.0%	50	50.0%

Línea base	
Año	
2024	4
2024	4.00%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de automatización de procesos, elaborado por la Dirección de Tecnologías de la Información.
Unidad Responsable (14)	Dirección de Tecnologías de la Información
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para medir procesos automatizados (técnicos, administrativos y financieros) del INAP. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de procesos automatizados (técnicos, administrativos y financieros). 4-. Creación de base de datos. 5-. Aplicación de fórmula del indicador.□

Consultar:
Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

✓ Indicadores Intermedios

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional / Intermedio
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador mide el nivel de avance en la cobertura institucional del INAP respecto a la asesoría y/o asistencia técnica brindada a instituciones públicas a nivel nacional. Refleja la proporción acumulada de entidades fortalecidas mediante intervenciones técnicas especializadas desde el año base hasta el año de evaluación. Su objetivo es cuantificar el impacto progresivo.
Interpretación (6)	Un valor creciente de este indicador refleja una mayor cobertura del INAP en términos de instituciones públicas fortalecidas técnicamente. Esto implica un avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales de mejora de la gestión pública. Si el valor es bajo, indica una necesidad de redireccionamiento estratégico para incrementar el alcance de la asesoría técnica. El indicador permite hacer seguimiento anual del avance hacia la meta nacional establecida para el período 2025–2035.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado. • x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base. • x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)	
☑	Nacional
☐	Regional
☐	Departamento
☐	Municipio

Frecuencia de la medición (9)	
☐	Mensual
☐	Cuatrimestral
☐	Semestral
☑	Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	45	8%	58	11%	72	13%	89	16%	139	25%	166	30%

Línea base	
Año	
2024	33
2024	5.90%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de asistencia y/o asesoramiento técnico, elaborado por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional o la Dirección de Delegaciones.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para asistir y/o asesorar a Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de instituciones públicas que han sido asesoradas a través de diagnósticos y planes de mejora
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional — Intermedio
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador cuantifica el porcentaje acumulado de instituciones públicas que han sido objeto de asesoría técnica mediante diagnósticos institucionales y la formulación de planes de mejora. Permite evaluar el grado de producción como parte del fortalecimiento de la gestión pública nacional.
Interpretación (6)	El incremento en el valor de este indicador refleja una mayor cobertura del INAP en el desarrollo de intervenciones estructuradas que permiten identificar y planificar mejoras institucionales. Un porcentaje alto indica una penetración efectiva del modelo en las instituciones públicas y una mayor preparación de estas para adoptar cambios organizacionales. Valores bajos pueden sugerir limitaciones en la capacidad operativa o en la aceptación institucional del enfoque diagnóstico. El indicador sirve como referencia para monitorear avances hacia metas progresivas de transformación institucional.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{diagnóstico}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{diagnóstico}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora. • x_i: Número de instituciones públicas asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base. • x_j: Número de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora del año j, para $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)	
☑	Nacional
☐	Regional
☐	Departamento
☐	Municipio

Frecuencia de la medición (9)	
☐	Mensual
☐	Cuatrimestral
☐	Semestral
☑	Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	16	2.9%	20	3.6%	24	4.3%	28	5.0%	44	7.9%	56	10.1%

Línea base	
Año	
2024	12
2024	2.20%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de diagnóstico y plan de mejora técnico, elaborado por la Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional y Dirección de Delegaciones.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para diagnósticos y planes de mejora de Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de instituciones públicas que han sido beneficiadas con procesos de capacitación y formación
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional / Intermedio
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador permite cuantificar el porcentaje acumulado de instituciones públicas que han participado en procesos de capacitación y formación impulsados por el INAP. Mide el alcance institucional del fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas en el marco del Modelo de Gestión por Procesos. Refleja la ejecución de estrategias de desarrollo del talento humano.
Interpretación (6)	El incremento progresivo en este indicador es un reflejo del fortalecimiento de las competencias técnicas del personal institucional en distintas áreas de gestión pública. Un valor alto indica una cobertura amplia y sostenida en la formación de servidores públicos a nivel nacional, lo cual se traduce en mejores capacidades institucionales para brindar servicios eficientes. Un valor bajo puede indicar limitaciones en la cobertura, debilidades logísticas, o necesidad de replantear la estrategia de formación. Este indicador contribuye directamente al monitoreo de los resultados del eje de desarrollo de competencias.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{formación}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{formación}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas beneficiadas con procesos de capacitación y formación. • x_i: Número de instituciones públicas beneficiadas con formación en el año base. • x_j: Número de instituciones beneficiadas con formación del año j, desde $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)
☑ Nacional
☐ Regional
☐ Departamento
☐ Municipio

Frecuencia de la medición (9)
☐ Mensual
☐ Cuatrimestral
☐ Semestral
☑ Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	116	20.9%	132	23.7%	148	26.6%	167	30.0%	228	41.0%	280	50.4%

Línea base	
Año	
2024	100
2024	18.00%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de formación y capacitación, elaborado por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para formar y capacitar a personal de Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de automatización de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional — Intermedio
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador mide el nivel de avance en la automatización de los procesos internos del INAP, específicamente aquellos de naturaleza técnica, administrativa y financiera. Permite monitorear el grado de implementación de soluciones digitales que buscan optimizar la eficiencia operativa institucional. Su aplicación contribuye al fortalecimiento de la gestión interna, la transparencia, y la trazabilidad de los procedimientos del Instituto.
Interpretación (6)	Un valor creciente en este indicador refleja una mayor incorporación de tecnología en los procesos del INAP, lo cual implica mejoras en la eficiencia, reducción de tiempos, disminución de errores humanos y mejor disponibilidad de información para la toma de decisiones. Un porcentaje bajo puede evidenciar una baja inversión en innovación o limitaciones en la transformación digital institucional. Este indicador es clave para evaluar el componente de modernización administrativa y sostenibilidad institucional.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%\text{Automatización}_{\text{INAP}} = \frac{a_i + \sum_{j=1}^{n} a_j}{P} \times 100$$ **Donde:** • $\%\text{Automatización}_{\text{INAP}}$: Porcentaje de automatización acumulada de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP. • a_i: Número de procesos automatizados en el año base. • a_j: Número de procesos automatizados en el año j, desde $j = 1$ hasta el año n. • P: Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP.

Ámbito geográfico (8)	
☑	Nacional
☐	Regional
☐	Departamento
☐	Municipio

Frecuencia de la medición (9)	
☐	Mensual
☐	Cuatrimestral
☐	Semestral
☑	**Anual**

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	8	8.0%	12	12.0%	16	16.0%	20	20.0%	36	36.0%	50	50.0%

Línea base	
Año	
2024	4
2024	4.00%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de automatización de procesos, elaborado por la Dirección de Tecnologías de la Información.
Unidad Responsable (14)	Dirección de Tecnologías de la Información
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para medir procesos automatizados (técnicos, administrativos y financieros) del INAP. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de procesos automatizados (técnicos, administrativos y financieros). 4-. Creación de base de datos. 5-. Aplicación de fórmula del indicador.

Consultar:

Guía GpR - 2.154 Indicadores de resultados, de la etapa d) Etapa de Seguimiento y Evaluación, Indicadores.
Guía PES - Paso 20, 21 y 22 de la sección 2.2.3 Seguimiento, evaluación, reprogramación y gestión del conocimiento del PES y sus programas.
Guía PEI - numeral 3.4 Fase 4. Mecanismos de avance a Nivel Estratégico.
Guía Básica para la Construcción de Indicadores orientada al Sector Público, DSED, SEGEPLAN. Guatemala 2022. https://pnd.gt/PDF/documentospnd/Guia_basica_para_la_construccioon_de_indicadores.pdf

✓ Indicador Final

Ficha del indicador	
Nombre de la institución:	**Instituto Nacional de Administración Pública**
Nombre del Indicador (1)	Porcentaje de Instituciones Públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente
Categoría del Indicador (2)	Resultado Institucional / Final
Línea estratégica de la Política General de Gobierno asociada (3)	Eje 1. Hacia una Función Pública Legítima y Eficaz, se coadyuva en las líneas estratégicas: 1-. Sistema Anticorrupción, 2-. Democracia y Gobernanza, 3-. Gobierno Abierto, 4-. Articulación Territorial y 5-. Ética Pública
Política Pública Asociada (4)	Política General de Gobierno 2024-2028 Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032 Política Nacional de Descentralización del Organismo Ejecutivo Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022 Política Nacional de Promoción y desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM-, y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO- 2008-2023"
Descripción del Indicador (5)	Este indicador mide el nivel de avance en la cobertura institucional del INAP respecto a la asesoría y/o asistencia técnica brindada a instituciones públicas a nivel nacional. Refleja la proporción acumulada de entidades fortalecidas mediante intervenciones técnicas especializadas desde el año base hasta el año de evaluación. Su objetivo es cuantificar el impacto progresivo.
Interpretación (6)	Un valor creciente de este indicador refleja una mayor cobertura del INAP en términos de instituciones públicas fortalecidas técnicamente. Esto implica un avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales de mejora de la gestión pública. Si el valor es bajo, indica una necesidad de redireccionamiento estratégico para incrementar el alcance de la asesoría técnica. El indicador permite hacer seguimiento anual del avance hacia la meta nacional establecida para el período 2025–2035.
Fórmula de cálculo (7)	$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$ **Donde:** • $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado. • x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base. • x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n. • N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

Ámbito geográfico (8)
☑ Nacional
☐ Regional
☐ Departamento
☐ Municipio

Frecuencia de la medición (9)
☐ Mensual
☐ Cuatrimestral
☐ Semestral
☑ Anual

Tendencia del Indicador	2025		2026		2027		2028		2032		2035	
Años (10)	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**	**Absoluto**	**Relativo**
Valor del indicador (en datos absolutos y relativos) (11)	45	8%	58	11%	72	13%	89	16%	139	25%	166	30%

Línea base	
Año	
2024	33
2024	5.90%

Medios de Verificación	
Procedencia de los datos (13)	Informe de asistencia y/o asesoramiento técnico, elaborado por la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional o la Dirección de Delegaciones.
Unidad Responsable (14)	1-. Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional 2-. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional 3-. Dirección de Delegaciones 4-. Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional
Metodología de Recopilación (15)	1-. Aplicación de metodología para asistir y/o asesorar a Instituciones Públicas. 2-. Análisis de medios de verificación. 3-. Análisis de desempeño. 4-. Creación de base de datos 5-. Aplicación de fórmula del indicador

Anexo 6. Ecuaciones de indicadores

✓ **Resultado final**

$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado.
- x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base.
- x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado intermedio 1**

$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado.
- x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base.
- x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado intermedio 2**

$$\%IP_{\text{diagnóstico}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{diagnóstico}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora.
- x_i: Número de instituciones públicas asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base.
- x_j: Número de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora del año j, para $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base + el total de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado intermedio 3**

$$\%IP_{\text{formación}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{formación}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas beneficiadas con procesos de capacitación y formación.
- x_i: Número de instituciones públicas beneficiadas con formación en el año base.
- x_j: Número de instituciones beneficiadas con formación del año j, desde $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en el año base + el total de instituciones beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado intermedio 4**

$$\%\text{Automatización}_{\text{INAP}} = \frac{a_i + \sum_{j=1}^{n} a_j}{P} \times 100$$

Donde:

- $\%\text{Automatización}_{\text{INAP}}$: Porcentaje de automatización acumulada de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP.
- a_i: Número de procesos automatizados en el año base.
- a_j: Número de procesos automatizados en el año j, desde $j = 1$ hasta el año n.
- P: Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP.

((Número de procesos automatizados en el año base + el total de procesos automatizados en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP)) *100

✓ **Resultado inmediato 1**

$$\%IP_{\text{asesoradas}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{asesoradas}}$: Porcentaje de instituciones públicas asesoradas y/o asistidas técnicamente acumuladas hasta el año evaluado.
- x_i: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas en el año base.
- x_j: Número de instituciones públicas asesoradas/asistidas del año j, para $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas y/o asistidas en el año base + el total de instituciones asesoradas y/o asistidas en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado inmediato 2**

$$\%IP_{\text{diagnóstico}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{diagnóstico}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas asesoradas mediante diagnósticos y planes de mejora.
- x_i: Número de instituciones públicas asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base.
- x_j: Número de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora del año j, para $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas que fueron asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en el año base + el total de instituciones asesoradas con diagnósticos y planes de mejora en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado inmediato 3**

$$\%IP_{\text{formación}} = \frac{x_i + \sum_{j=1}^{n} x_j}{N} \times 100$$

Donde:

- $\%IP_{\text{formación}}$: Porcentaje acumulado de instituciones públicas beneficiadas con procesos de capacitación y formación.
- x_i: Número de instituciones públicas beneficiadas con formación en el año base.
- x_j: Número de instituciones beneficiadas con formación del año j, desde $j = 1$ hasta el año n.
- N: Población general de instituciones públicas a nivel nacional.

((Número de instituciones públicas beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en el año base + el total de instituciones beneficiadas con procesos de formación y/o capacitación en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Población general de instituciones públicas a nivel nacional)) *100

✓ **Resultado inmediato 4**

$$\%\text{Automatización}_{\text{INAP}} = \frac{a_i + \sum_{j=1}^{n} a_j}{P} \times 100$$

Donde:

- $\%\text{Automatización}_{\text{INAP}}$: Porcentaje de automatización acumulada de los procesos técnicos, administrativos y financieros del INAP.
- a_i: Número de procesos automatizados en el año base.
- a_j: Número de procesos automatizados en el año j, desde $j = 1$ hasta el año n.
- P: Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP.

((Número de procesos automatizados en el año base + el total de procesos automatizados en cada uno de los años transcurridos hasta el año de evaluación) / (Total de procesos técnicos, administrativos y financieros identificados en el INAP)) *100

Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

www.inap.gob.gt
Dirección: Boulevard Los Próceres 16-40, zona 10
Ciudad de Guatemala, Centroamérica
Correo: info@inap.gob.gt
Tel: (502) 2419-8181