

# CON ENFOQUE PÚBLICO

Espacio de Diálogo



**4TA. EDICIÓN**  
**2DO. SEMESTRE**  
**2023**



## RETOS Y DESAFÍOS EN LA INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

**Pag. 10**



[inap.gob.gt](http://inap.gob.gt)



### **Jefe Editorial**

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

### **Edición**

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

### **Diseño**

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

### **Fotografía**

Luis Alberto Mansilla Mayén

### **Instituto Nacional de**

### **Administración Pública -INAP-**

Boulevard Los Próceres, 16-40 Zona 10

Ciudad de Guatemala, Guatemala C.A.

<https://www.inap.gob.gt>

[info@inap.gob.gt](mailto:info@inap.gob.gt)

(502) 2419-8181

El contenido de los artículos es responsabilidad de sus autores y no refleja necesariamente la posición del Instituto Nacional de Administración Pública.

Esta es una publicación del Instituto Nacional de Administración Pública, todos los derechos son reservados; se prohíbe su reproducción total o parcial.

Se permite la utilización de los artículos e información contenida, siempre que se cite el medio y el autor.



**¡Síguenos en nuestras  
Redes Sociales!**



## EDITORIAL

Nuestra cuarta edición de Con Enfoque Público la revista digital del INAP, se da en el marco del 1er. Congreso Regional “Retos y Desafíos de la Innovación en la Gestión Pública” tema que abordaremos como referente para el desarrollo de esta.

Después de casi 42 años, el Instituto Nacional de Administración Pública asume el desafío de desconcentrar sus servicios e innovar en la gestión pública a nivel territorial, estableciendo sus primeras 3 Delegaciones Regionales en la Región Petén, Norte y Noroccidente, mismas que tienen como reto principal, replicar el modelo de atención institucional de forma articulada con las Direcciones y Unidades centrales del Instituto.

Estas acciones surgen como una respuesta a las constantes demandas ciudadanas y a la transformación en la prestación de los servicios a la que toda institución pública debe responder, adaptándose a un modelo y a la nueva realidad que supone la exigencia de brindar servicios que generen valor público, atendiendo a las necesidades manifestadas desde la base de la sociedad, es decir la ciudadanía organizada bajo la estructura del Sistema de Consejos de Desarrollo.

La innovación administrativa constituye un proceso complejo e impredecible, implica ante todo una nueva cultura y modelo, una visión y misión diferente. Supone el reto de que las instituciones se adapten y transformen desarrollando al máximo sus capacidades, de la mano del recurso humano que las integra. Sin olvidar la dimensión territorial desconcentrada.

Es por ello que para nosotros desarrollar en el interior del país los congresos regionales es parte de la innovación que debemos promover para fortalecer procesos de gobernanza, la articulación de las instituciones desconcentradas al servicio de la población y contribuir al empoderamiento ciudadano.

Deseo que la entrega de nuestra IV edición contribuya a generar espacios de diálogo para crear sinergias entre las instituciones que propicien acciones para seguir fortaleciendo la administración pública en favor de los guatemaltecos.

**Alvaro Gerardo Díaz Coronado**

Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



04

# ÍNDICE

## EDITORIAL

### PANORAMA PÚBLICO

- El enfoque territorial como una innovación en la gestión institucional* **04**
- Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública a la ciudadanía* **06**
- La innovación tecnológica favorece la gestión pública, la transparencia y el servicio a la ciudadanía* **08**

### PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

- 1er. Congreso Regional "Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública"* **10**

### VISIÓN PÚBLICA

- Como servidor público debes aportar valor público* **14**
- El poder de hacer cosas diferentes para alcanzar las metas institucionales* **15**
- Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública de Guatemala: La falta de datos y evidencia* **16**

### CONCEPTOS CON ENFOQUE PÚBLICO

- Desconcentración* **17**

### CON ACCIÓN PÚBLICA **18**



08



10



Fotografía: Freepik Inc.

PANORAMA PÚBLICO

# El enfoque territorial como una innovación en la gestión institucional

**Francisco Leal Rodríguez**  
[franciscolealr@yahoo.com](mailto:franciscolealr@yahoo.com)

El enfoque territorial es una manera de comprender y promover el desarrollo regional o departamental que destaca la importancia del territorio, entendido como el entorno sociocultural y geográfico en el cual interactúan las personas para satisfacer sus necesidades y desarrollar sus actividades productivas.

El territorio, tomando la definición clásica para los estudios de desarrollo rural de Schejtman y Berdegué (2004, pág. 5), “es un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos” sobre el que se ejerce algún tipo de autoridad (Agnew, 2005).

La clave aquí es la comprensión del territorio como una construcción social, donde las instituciones públicas y los ciudadanos, son quienes configuran con sus relaciones el significado y la apropiación de un determinado espacio físico y social. Estas relaciones son tanto de colaboración como de conflicto y el territorio se convierte para las instituciones públicas en un medio de afirmación y articulación entre ellas.

En este marco, para efectos de la gestión institucional, el enfoque territorial es una noción conceptual e instrumental que reconoce al territorio como factor de desarrollo y como unidad para la actuación interinstitucional en forma planificada y articulada.

Debe quedar claro que el enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, utilizada en nivel central, pues este dota a las instituciones públicas del nivel desconcentrado de una visión sistémica, esto es, de una visión que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial para lograr mayores niveles de articulación en torno a objetivos comunes del desarrollo departamental o regional.

Es evidente dificultad que enfrentan las entidades públicas en el nivel desconcentrado para superar el sesgo sectorial que juega en contra del desarrollo territorial de dos maneras: en primer lugar, por la persistente ceguera de las políticas sectoriales respecto de las condiciones territoriales en las que se implementan (Fernández y otros, 2013); en segundo lugar, por la dificultad que evidencian las delegaciones institucionales de pasar de un enfoque sectorial a un enfoque territorial (Berdegué y Favareto, 2019).

Sin embargo, pasar de un enfoque sectorial a uno territorial no significa eliminar las políticas sectoriales ni dejar de valorar el papel estratégico que estas pueden jugar en la promoción de procesos de desarrollo territorial.

Muy por el contrario, el desarrollo de un territorio requiere de la activa confluencia de muchas políticas sectoriales que contribuyan a nivelar condiciones iniciales de acceso a bienes y servicios, a paliar procesos de diferenciación social que pueden producirse como resultado de las propias dinámicas de desarrollo territorial (Trivelli, 2019) o definir un conjunto de reglas de juego e incentivos para promover la inversión pública en el territorio, entre otras posibles funciones.

Para ello, el territorio del departamento o de la región debe comprenderse por parte de las instituciones como un sujeto fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste, es decir, el desarrollo sectorial, institucional, cultural y político, el desarrollo económico, el desarrollo sustentable y ambientalmente compatible con la naturaleza, y el desarrollo social y humano.

En él intervienen el conjunto de actores y agentes que lo habitan o que actúan sobre él, con su organización social y política, su cultura e instituciones, siendo esta últimas actores claves para propiciar su desarrollo.

En este marco, el punto de partida de cualquier estrategia de fortalecimiento de la gestión institucional en el territorio debe ser la articulación de los delegados institucionales en torno a visión de desarrollo territorial en la cual quede claro el rol de cada institución en el territorio según su misión.

En esta visión debe quedar claro, además, que la mejora de la coordinación institucional entre los distintos niveles territoriales de la administración pública es una condición necesaria para avanzar en el enfoque del desarrollo territorial y que precisa impulsar una movilización conjunta de las instituciones, a fin de avanzar en la elaboración de iniciativas o estrategias de desarrollo innovador en el territorio.



*“La trayectoria de desarrollo de un territorio solo cambia cuando las instituciones públicas ejercen presión sobre los actores sociales y económicos a favor del cambio de su situación actual hacia una mejor. La materialización de ese cambio depende de la existencia de instituciones públicas que tengan los recursos, las competencias, el poder y las ideas para impulsar el desarrollo territorial en una dirección diferente. La presencia de coaliciones institucionales transformadoras, amplias en capacidades, recursos, poder y legitimidad, pueden empujar procesos de cambio hacia el desarrollo territorial inclusivo y sostenible”.*

Juan Fernández L. 2019

### **El enfoque territorial y los consejos de desarrollo**

No se puede soslayar que el modelo de gestión del Sistema de Consejos de Desarrollo se ha asentado en la idea limitada de que los proyectos de infraestructura son el único propósito de dicho Sistema, cuando una de las funciones sustantivas de estos es la coordinación interinstitucional y la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo territorial, así como la vinculación y gestión multinivel.

1. Cada departamento del país deberá disponer de las visiones territoriales desde la perspectiva sectorial, institucional aplicada al territorio y en el marco de la UTR / UTD, facilitar la construcción de una visión sistémica y prospectiva en términos de desarrollo y gestión administrativa.
2. Instrumentos y procedimientos institucionalizados de coordinación, articulación y vinculación de enfoques, procesos y resultados de las instituciones que forman parte del Consejo de Desarrollo respectivo.
3. Instrumentos territorializados para la implementación de cada una de las categorías del modelo de gestión.
4. Acuerdos o convenios de coordinación con gobernadores y representantes institucionales en el Consejo de Desarrollo y la UTR / UTD.
5. Programación basada en temas y demanda de asistencia técnica, formación y capacitación a funcionarios y empleados públicos en el territorio.
6. El propósito es fortalecer la función de gobierno, de coordinación y de gestión de la administración pública en el territorio, mediante el cumplimiento y “reproducción” de las funciones de las direcciones sustantivas del INAP, para avanzar de manera equilibrada en la asistencia y asesoría que se brinda en los ámbitos nacional, sectorial, institucional central y territorial de la administración pública.
7. Basado en la función que tienen los Consejos Regionales y Departamentales de Desarrollo, principalmente en las “Unidades Técnicas



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

## PANORAMA PÚBLICO

# Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública a la ciudadanía

**Israel Gómez**

[igomez@inap.gob.gt](mailto:igomez@inap.gob.gt)

La innovación de la gestión pública abre las puertas a una nueva forma de administrar los recursos del Estado, de manera eficiente, eficaz y transparente, donde la prioridad es la atención oportuna y pertinente de las demandas de la población, sostenida con servidores públicos debidamente capacitados en el ejercicio de sus funciones.

Las teorías que respaldan la nueva mirada del Estado están orientadas al logro de resultados mediante el adecuado uso de los recursos, fortaleciendo el accionar de los servidores y gobernantes para el cierre de brechas a favor de la población.

De la revisión sistemática se concluye que la innovación de la gestión pública pretende construir las bases para un Estado más inclusivo, de fácil acceso, orientado a la optimización del gasto público y calidad del servicio brindado a la ciudadanía; respaldado en la transparencia de los procesos con el involucramiento de los ciudadanos.

La innovación de la gestión pública se está transformando en todos los niveles de gobierno, como parte de la modernización del Estado, siendo la transparencia una herramienta fundamental para impulsar las buenas prácticas de los gobiernos generando confianza e inclusión de la población

La innovación de la gestión pública se enfrenta a múltiples retos para adaptarse a la transformación digital, por las nuevas demandas de la sociedad. Frente a un contexto altamente dinámico como el actual, es crucial contar con profesionales capacitados para administrar los recursos públicos, las operaciones y procesos deben ser dirigidos para desarrollar las diversas funciones vinculadas a la administración de los recursos de las instituciones y dependencias del Estado para que estos sean eficientes.

Su responsabilidad reside en la identificación de los problemas existentes para a partir de allí focalizar respuestas eficaces en términos de estrategias o planes de acción, comprende la implementación de las políticas gubernamentales, que se traducen en la aplicación de los recursos del Estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar de su población.

Además, la innovación de gestión pública para que realmente sea funcional, si bien es cierto que el proceso administrativo es eficiente, gracias a la tecnología, debe existir una disminución de trabas, ser flexible y de apertura al ciudadano, considerando que el Estado esta para servir a la sociedad.

Para lograrlo, es preciso que verdaderamente en el aparato administrativo exista la necesidad de cambiar la cultura burocrática tradicional hacia la cultura de la responsabilidad por los resultados, que los ciudadanos aprecien la implementación de técnicas gerenciales contrastadas y, que el nivel de transparencia de la gestión desarrollada haga desaparecer cualquier duda sobre la credibilidad de los avances obtenidos.



Fotografía: Freepik Inc.

Por otra parte, la innovación de la gestión pública también tiene desafíos y es la capacidad de asimilación e incorporación efectiva de la transformación digital a sus procesos. La transformación de las organizaciones públicas siguiendo un modelo acorde con la era de la información. Principalmente, el movimiento modernizador, pretende cambiar la administración pública y la cultura administrativa focalizando en los resultados organizacionales. De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario

Hace unos años los proyectos de digitalización del Estado estaban enfocados mayormente en generar agilidad, transparencia e integración, reduciendo costos y tiempos, y brindando canales de atención a la ciudadanía.



Fotografía: Freepik Inc.

Los gobiernos de América Latina se centraron en la simplificación y digitalización de servicios públicos y en la creación de canales digitales para que los ciudadanos interactúen con el Gobierno desde sus teléfonos móviles y computadoras.

Sin embargo, no fue suficiente invertir en accesos digitales y nuevas tecnologías, ya que para impulsar la innovación de la gestión pública es necesario que los encargados de formular políticas se animen a desafiar los marcos de trabajo obsoletos que no responden a las necesidades de la actualidad.

La innovación de la gestión Pública abre las puertas a una nueva forma de administrar los recursos del Estado, de manera eficiente, eficaz y transparente, donde la prioridad es la atención oportuna y pertinente de las demandas de la población, sostenida con servidores públicos debidamente capacitados en el ejercicio de sus funciones.

Las teorías que respaldan la nueva mirada del Estado están orientadas al logro de resultados mediante el adecuado uso de los recursos, fortaleciendo el accionar de los servidores y gobernantes para el cierre de brechas a favor de la población. De la revisión sistemática se concluye que la innovación de la gestión pública pretende construir las bases para un estado más inclusivo, de fácil acceso, orientado a la optimización del gasto público y calidad del servicio brindado a la ciudadanía; respaldado en la transparencia de los procesos con el involucramiento de los ciudadanos.

Finalmente, la innovación de la gestión pública se está transformando en todos los niveles de gobierno, como parte de la modernización del Estado, siendo la transparencia una herramienta vital para que la gestión pública sea ágil, eficiente y acertada para lograr una sociedad con mayores cuotas de bienestar y calidad de vida.



Fotografía: Freepik Inc.

**PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO**

# La innovación tecnológica favorece la gestión pública, la transparencia y el servicio a la ciudadanía

**Ministerio de Finanzas Públicas**  
[minfin.gob.gt](http://minfin.gob.gt)

La habilitación de los Portales de Transparencia y la migración virtual de los servicios que presta el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), son acciones que han permitido a la población consultar de manera ágil y sencilla información sobre el uso de los recursos públicos y ahorrar tiempo con los trámites de manera electrónica.

La innovación tecnológica de los servicios al usuario y de consulta ciudadana tiene como objetivo brindar una atención eficiente y facilitar el acceso a información pública, en aras de la transparencia y la rendición de cuentas, como establece al pilar Estado Responsable, Transparente y Efectivo, de la Política General de Gobierno.

En ese contexto, durante la actual administración se implementó el “Portal de Transparencia del Gobierno de Guatemala”, una acción liderada por el MINFIN para poner a disposición de la ciudadanía en un solo sitio todas las plataformas web gubernamentales para el ejercicio del derecho de fiscalización y auditoría social del uso de los recursos públicos.

Adicional, todas las instituciones del Organismo Ejecutivo habilitaron en sus sitios web un botón para facilitar a sus usuarios acceder al Portal de Transparencia del Gobierno de Guatemala (<https://transparenciagubernamental.gob.gt/>) que, a la fecha, reúne nueve portales de datos e información sobre la ejecución de fondos públicos, que durante el 2023 suman un total de 125,625,208 visitas.



\*Desde su creación

## **Fiscalización social del gasto**

Estos portales de transparencia desarrollados por el Minfin, permiten realizar diversas consultas, dar seguimiento y realizar análisis por medio de herramientas electrónicas, según las necesidades del usuario.

### **Portal de Transparencia Presupuestaria** <https://transparenciapresupuestaria.minfin.gob.gt>

Permite visualizar y descargar la información sobre la ejecución de las instituciones consultadas de forma rápida. Los tableros están diseñados para que el usuario encuentre información que responda a preguntas específicas, por medio de gráficas, tablas y mapas interactivos.

### **Portal de Datos Abiertos** <https://datos.minfin.gob.gt>

Permite descargar bases de datos en hojas de cálculo, archivos planos y estructurados del presupuesto general, compras y contrataciones y los presupuestos municipales con un solo clic.

### **Portal de Préstamos Externos** <https://prestamosexternos.minfin.gob.gt>

Da a conocer los detalles de los préstamos externos adquiridos por el gobierno para la ejecución de programas de interés nacional como los de infraestructura e inversión social.

### **Portal de Fideicomisos** <https://portalfideicomisos.minfin.gob.gt>

Muestra la ejecución de todos los fideicomisos ejecutados con fondos públicos en la administración central.

### **Portal de Guatecompras** <https://guatecompras.gt>

Permite al interesado conocer el mercado de compras públicas más grande de Centroamérica e investigar el detalle de las operaciones por medio de los módulos de consulta y datos abiertos.

### **Portal de ONG** <https://portalong.minfin.gob.gt>

Muestra los detalles de la ejecución de los convenios firmados con las ONG para la prestación de bienes y servicios en favor de la población más vulnerable.

### **Portal de Gobiernos Locales** <https://portalgl.minfin.gob.gt>

Investiga la ejecución de los recursos de la municipalidad de interés por medio de herramientas interactivas como mapas, tablas con filtros y gráficos.

### **Portal SNIPGT** <https://sistemas.segeplan.gob.gt>

Permite hacer el seguimiento del avance de la ejecución financiera y física de las obras y proyectos de inversión que realiza el gobierno.

### **Portal de Información Pública** <https://informacionpublica.gob.gt>

Es un espacio que centraliza el acceso a las consultas y solicitudes de información pública de oficio de algunas de las instituciones del Gobierno Central.

## **Atención en línea**

Enfocado en una visión de innovación, el MINFIN habilitó el Portal de Atención Virtual (<https://atencionvirtual.minfin.gob.gt/>), que permite a la ciudadanía realizar en línea trámites relacionados con los servicios de Clases Pasivas; Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles; Bienes del Estado y Registro de Cuentas.

Este modelo de atención brinda a los usuarios una experiencia de calidad, facilita los trámites y promueve la inclusión, ya que el diseño del sitio cumple con estándares internacionales de accesibilidad para los usuarios que tienen dificultades motoras y de visión.

El acceso a la página puede ser desde una computadora o un dispositivo móvil, para programar citas y recibir atención personalizada o hacer gestiones por medio de formularios. El portal también incluye videos subtítulos y traducidos a idiomas mayas, así como interpretaciones en lengua de señas.

La constante actualización de las herramientas tiene como propósito facilitar a las personas la realización de consultas y gestiones, así como tener acceso a información pública, principalmente en lo relacionado con el uso de los recursos, de cara a una cultura de transparencia y rendición de cuentas.



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

## PROPUESTAS CON ENFOQUE PÚBLICO

# 1er. Congreso Regional “Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública”

### Comunicación Social INAP

[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)

Con la representación de más de 60 instituciones públicas, sociedad civil e instituciones descentralizadas, los días 27 y 28 de noviembre 2023 se llevó a cabo el 1er. Congreso Regional impulsado por el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- el cual reunió a expertos nacionales e internacionales y académicos en torno al tema de la Innovación en la Gestión Pública.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto indicó que atendiendo a la desconcentración que ha impulsado el modelo de atención del INAP y luego de haberse establecido en el Departamento de Petén la primera Delegación Regional del INAP y en la Región Norte la segunda, se desarrollan estos eventos con la finalidad de propiciar espacios de diálogo que puedan ser un punto de partida para la articulación de propuestas para impulsar la innovación y la generación de valor público por parte de las instituciones desconcentradas en el territorio.

La metodología del Congreso fue participativa, propiciando el debate e intercambio de experiencias exitosas que se han implementado a nivel territorial tanto en Guatemala como en otros países.

Como resultado del trabajo en grupos y la reflexión de las ponencias se destacan algunas de las propuestas: a) Creación de un portal único que concentre la información de toda la institucionalidad pública, incluyendo buenas prácticas. b) Fortalecimiento de la carrera administrativa del Sector Público. c) Inversión en Tecnología. d) Planificación y programación interinstitucional integral. e) Sistema de coordinación interinstitucional para el Departamento de Petén. f) Desconcentración. g) Cumplir con los PDM y PDD vinculados al Katún. h) Sistematización de un sistema de pago de servicios públicos municipales en la Región Norte, entre otras.

## Conclusiones

Que es deber del estado garantizar el desarrollo integral de los ciudadanos. • Para generar el desarrollo integral se debe propiciar la cooperación entre actores (público, privado y sociedad civil, así como la cooperación internacional). • Se propone realizar una revisión al Código Municipal y realizar ajustes que promuevan y visibilicen la innovación. • Se debe promover y fortalecer la descentralización en el territorio, lo cual es un paradigma. • Para que se dé la nueva gestión pública en el territorio, se debe promover la coordinación interinstitucional, mejorar las canales de comunicación y revisar y/o conocer los marcos legales. • Se deben implementar método o metodologías de seguimiento y evaluación a las Políticas, Programas y Proyectos, con el fin de contar con información oportuna que permita realizar los reajustes respectivos y alcanzar las metas establecidas.



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Se trasladaron diversos conocimientos que permiten la articulación territorial, a través de compartir casos exitosos de gestión pública, propiciando la participación ciudadana. • La realización del Congreso Regional permitió además del traslado de conocimientos a representantes institucionales, sociedad civil organizada y alcaldes electos, comprender la importancia de la articulación territorial regional, apreciando que, a pesar de las diferencias, se comparten inconvenientes en la gestión pública local que pueden ser solucionados si se coordinan los esfuerzos de diversas instituciones.



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Entre los expertos que compartieron conversatorios, disertaciones y trabajo en grupos se contó con la participación del alcalde de San Rafael Pie de la Cuesta, Over Reyna, con los consultores independientes Margrieth Nazarit e Ismael Ot Padilla, Hiram Letona por parte de UNICEF, el decano del instituto Astra, Nicholas Virzi, Ángel Recinos, representante del Instituto Centroamericano de Administración Pública, Caryl Alonso, asesor de la Contraloría General de Cuentas, Selvyn Camilo Xoy de Grupos Gestores, Luis Ovando y Francisco Leal, consultores de INAP.



Fotografía Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“La planificación territorial es un trabajo de articulación que debe maximizar los esfuerzos de instituciones, simplificar funciones, trabajar en red y reestructurar procesos”

**José Ángel Recinos**  
*ICAP Guatemala*



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“La innovación tiene que basarse en una visión estratégica con metas definidas en una temporalidad establecida y que respondan a líneas de política Institucional”.

**Caryl Alonzo**  
*Asesor de la Contraloría General de Cuentas*



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“La evaluación y el seguimiento son unos de los aspectos más importantes y principal desafío en la actualidad, para lo cual es necesario cambiar la mirada y los paradigmas sobre el tema y verlos como un aporte y no como un castigo”.

“En la medida en que, la planeación, el seguimiento y la evaluación se complementen, la gestión pública desde los territorios será más fuerte”

**Magrieth Nazarit**  
*Consultora internacional*



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“Conceptos para innovar en territorio” El desarrollo local debe impulsarse mediante la gobernanza local, exaltando los beneficios que se derivan de la aplicación de dicho modelo. En su disertación en el Congreso Regional del INAP en Petén, explicó sobre la necesidad de aumentar la competitividad y productividad para reducir la pobreza, utilizando los datos del ICL de FUNDESA”.

**Nicholas Virzi**  
*Decano del Instituto ASTRA*



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“La participación ciudadana es un acto consciente donde los ciudadanos aún con nuestros intereses y necesidades, aprendemos a trabajar unidos para incidir en la gestión pública, por el beneficio de todos”.

**Selvin Camilo Xoy**  
Red Nacional de Grupos Gestores



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“La implementación del servicio Pago Fácil, beneficia a la población y Municipalidad en ahorro de recursos financieros, optimización del gasto y aumento de la recaudación”.

**Over Reyna**  
Alcalde de San Rafael Pie de la Cuesta



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“Los procesos de innovación ya no son endógenos al Sector Público, ya no nacen a lo interno del Estado; sino giran alrededor, en el entorno, esto quiere decir que ahora son exógenos”. Para innovar es importante saber qué es lo que queremos cambiar, para qué queremos cambiarlo, pero además debe tener un costo-efectividad y eso significa que debe tener beneficios a un costo considerado”.

**Alvaro Díaz Coronado**  
Gerente del INAP



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

“Potenciar el alcance de los gobiernos locales por medio de la reforma estructural/funcional de la activación de los recursos, promoviendo el reconocimiento y enriquecimiento del recurso social, empresarial y académico es una de las prioridades para generar innovación a nivel territorial”.

**Ismael Ot**  
Consultor internacional

# Como servidor público debes aportar valor público

**Francisco Leal Rodríguez**

[franciscolealr@yahoo.com](mailto:franciscolealr@yahoo.com)

Este, es uno de los mejores consejos que puedo brindarles. No sigan cumpliendo su función sin aportar valor. Si no lo hacen, se arriesgan a no trascender y a pasarla muy mal. Y, se los advierto, hasta pueden perder el empleo. Siempre habrá servidores públicos que estén haciendo las cosas mejor que ustedes (muchos, no uno solo) que están dispuestos a ir hasta el final para generar valor y que, por lo tanto, serán los que los van a sustituir.



Fotografía: Freepik Inc.

El problema, porque siempre hay un problema, es que, si usted no aporta valor será un servidor público común que llega puntualmente y que cumple sus funciones, pero al no contribuir a lograr los resultados de su institución, solo será considerado un gasto para ella.

Por el contrario, si usted es un servidor público que aporta valor, será reconocido como alguien productivo e indispensable para su institución.

El valor es una cualidad que da aprecio o estimación a las cosas comunes o las personas por la utilidad que proporcionan. Se puede decir que la existencia del valor o aprecio de las cosas o de las personas es el resultado de la interpretación que se hace de la utilidad o beneficio que son capaces de generar.

Según el Diccionario de la Lengua Española -DEL-, el valor, es el "grado de utilidad o aptitud de las cosas o personas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite".

Supongo que lo percibe, pero el valor público se conecta con los beneficios que genera un servicio público o con la capacidad que tienen los servidores públicos de transformar la realidad en situaciones que benefician a la población y contribuyen a mejorar su calidad de vida.

En el pasado la cobertura de los servicios era uno de los dos factores fundamentales a la hora de tomar las decisiones políticas, pero ahora, la calidad del servicio público es de carácter esencial y un servicio público, se considera de calidad si aporta o agrega valor.

Esta idea de generar valor, no es algo que se da la noche a la mañana, significa un drástico cambio en la manera de prestar los servicios, pero sobre todo, es un cambio en la manera de pensar de los servidores públicos y, especialmente de quienes tiene los cargos de dirección, pues ahora tienen que pensar en los ciudadanos y en los cambios que se requiere generar en ellos.

Para que puedan tener movilidad social y tener acceso a una vida mejor, es decir que ahora deben de pensar que el ciudadano es el centro de atención de las entidades públicas y es la razón de ser de la función pública, por lo que hay que tener claro que, esa función debe ser generadora de valor para los ciudadanos.

Ahora, las instituciones públicas, absolutamente todas, incluyendo a las municipalidades, desde las más grandes hasta las más pequeñas, están en la obligación de generar valor público y cuanto más valor aporten, tendrán mayor credibilidad y más respaldo por parte de la población.

Esta, es una premisa que se aplica a todos los servidores públicos, sin importar qué puesto tienen o que hacen en la institución.



Fotografía: Freepik Inc.

# El poder de hacer cosas diferentes para alcanzar las metas institucionales

**Francisco Leal Rodríguez**

[franciscolealr@yahoo.com](mailto:franciscolealr@yahoo.com)

Hoy les comparto una historia real que sucedió hace algún tiempo, y que es bastante inspiradora porque nos enseña el potencial de hacer cosas diferentes para lograr las metas institucionales.

La historia se trata de un partido de un fútbol que fue lleno de intensidad y emoción, y en el último minuto, sucedió algo extraordinario.



Fotografía: Freepik Inc.

Pero lo más sorprendente fue cómo un equipo logró la victoria con una jugada única y atípica.

Cuando uno de los equipos estaba perdiendo, un jugador de dicho equipo tomó una decisión audaz y desafió las expectativas convencionales.

Saltó por encima de una formación y anotó un gol que le dio la victoria a su equipo. Fue un acto inusual y atípico, pero fue precisamente esa valentía y disposición para hacer algo diferente lo que llevó al equipo al triunfo.

Esta historia nos enseña una valiosa lección: a veces, para lograr nuestras metas de la institución en la que trabajamos, debemos alejarnos de lo común y atrevernos a tomar caminos poco convencionales.

Se debe de perder el miedo para desafiar las expectativas y hacer cosas fuera de lo ordinario, para ello, se debe estar dispuesto a tomar riesgos calculados y explorar nuevas estrategias para alcanzar las metas.

Recuerden que los logros no siempre siguen un camino lineal y predecible. A veces, es necesario desafiar las normas establecidas, probar enfoques poco convencionales y confiar en la intuición para lograr resultados extraordinarios.

Así que les invito a reflexionar sobre su propia mentalidad y se enfoquen en el logro de resultados.

Deben estar dispuestos a ser audaces, a pensar fuera de lo común y a actuar con valentía para definir nuevas estrategias.

Piensen en qué podría suceder si se permiten explorar nuevas posibilidades y estrategias.

No tengan miedo de ser diferentes, de desafiar los límites, de innovar y cambiar el camino para lograr resultados. El potencial de lograr cosas extraordinarias está en sus manos.



Fotografía: Freepik Inc.

# Retos y Desafíos en la Innovación de la Gestión Pública de Guatemala: La falta de datos y evidencia

Yeferin Magdony Chávez

<https://yeferin.wordpress.com/>

La innovación en la gestión pública es esencial para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios gubernamentales que ofrecen las instituciones públicas, pero se enfrenta a obstáculos significativos, siendo la falta de datos y evidencia uno de los desafíos críticos.

La carencia de datos plantea un dilema fundamental: la toma de decisiones informadas se vuelve difícil sin información precisa y oportuna. En Guatemala, varios factores contribuyen a esta carencia, incluida la fragmentación de la información entre instituciones gubernamentales, la falta de recursos y la ausencia de una cultura de datos consolidada.

La dispersión de datos impide una visión completa de la gestión pública, mientras que la falta de recursos limita la capacidad del gobierno para recopilar y analizar datos de manera efectiva. Además, la carencia de una cultura de datos significa que los datos no se utilizan tradicionalmente en la toma de decisiones gubernamentales.

Este vacío de datos tiene consecuencias adversas en la innovación gubernamental. Sin información precisa, los gobiernos luchan por identificar las necesidades ciudadanas, evaluar oportunidades de innovación y medir los resultados de proyectos innovadores.

Para superar este desafío, se deben implementar medidas clave. En primer lugar, es necesario fortalecer la capacidad de recopilación y análisis de datos mediante inversiones gubernamentales, fortaleciendo al ente rector en esta materia.

Además, promover una cultura de datos entre los funcionarios públicos es esencial para integrar efectivamente la información en los procesos de toma de decisiones. Finalmente, la creación de un sistema de datos integrado facilitaría la recopilación y análisis de datos al proporcionar un marco organizativo único.



Fotografía: Freepik Inc.

# Desconcentración

**Dirección de Investigación y Análisis para el Desarrollo Institucional**

Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Consiste en transferir algunas funciones administrativas y/o técnicas a niveles más bajos de administración (regional, provincial o local), pero manteniendo el poder de decisión a nivel central.

La delegación de funciones implica el transferir a niveles locales algunas funciones y competencias a niveles más bajos de decisión, pero manteniendo el nivel central un control, aunque sea indirecto sobre ellas. **(FAO)**



Transferencia de la titularidad y ejercicio de una determinada competencia de un órgano jerárquicamente superior a uno inferior perteneciente a la misma Administración pública.

Esta técnica de traslación de competencias suele tener por sujetos a un órgano de carácter central frente a otro de competencia territorialmente limitada, pero puede también darse la desconcentración de un órgano jerárquicamente superior a otro inferior aun cuando ambos tengan la misma competencia territorial.



La desconcentración, hace relación a la transferencia de potestades para la toma de decisiones, a instancias o agencias que se encuentran subordinadas al ente central, sin que necesariamente, gocen de personería jurídica, ni presupuesto, ni reglamento administrativo propio.

El propósito de esta figura es el de descongestionar la gran cantidad de tareas que corresponden a las autoridades administrativas y, en ese orden de ideas, contribuir a un rápido y eficaz diligenciamiento de los asuntos administrativos. **(Función Pública, Colombia)**



La Constitución establece que el principio de desconcentración debe regir la actuación de la Administración pública, junto a los principios de eficacia, jerarquía, descentralización y coordinación.

La desconcentración es un principio organizativo opuesto a la acumulación de funciones en órganos centrales mediante el que se pretende conseguir un mayor acercamiento de la Administración al ciudadano

A diferencia de la delegación, la desconcentración supone el traslado de la titularidad de la competencia y no sólo del ejercicio de ésta. **(Enciclopedia Jurídica).**

Fotografías: Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

## INAP inaugura su segunda Delegación Regional

Comunicación Social INAP

[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)

La secretaria General de la Presidencia María Consuelo Ramírez Scaglia, en su calidad de presidente de la Junta Directiva del INAP, Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, la gobernadora de Alta Verapaz Angela Yelitza Alvarado y el gobernador de Baja Verapaz Nehemías Jared Matheu García inauguraron la Sede de la Delegación Regional Norte del INAP.

Esta es la segunda Delegación Regional que el Instituto Nacional de Administración Pública apertura durante la administración del presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, quien ha impulsado y apoyado la descentralización de los servicios del Instituto; que este año cumplió 43 años de fundación.

María Consuelo Ramírez, secretaria General de la Presidencia indicó que después de más de 40 años el INAP por medio de la Junta Directiva y la Gerencia de la actual administración establecieron por primera vez una Delegación Regional del Instituto en el Departamento de Petén y en menos de un año se inaugura la segunda en la Región Norte. Instando a los servidores públicos y demás instituciones a aprovechar el modelo de atención institucional basado en el fortalecimiento de procesos de gestión y que abarca servicios de investigación, asesoría, formación y capacitación.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del INAP resaltó que el instituto ha retomado su mandato institucional y que han impulsado un proceso integral para generar desarrollo administrativo, cuyo fin primordial es brindar mejores servicios a la población, por lo que se da un paso importante con la descentralización de los servicios del INAP y fortalecer los esfuerzos del Presidente de la República de apoyar técnicamente a la institucionalidad pública de Alta Verapaz y Baja Verapaz.

La Delegación Regional Norte, replicará el modelo de atención institucional del INAP y pondrá a disposición de todos los servidores públicos el Diplomado en Planificación Estratégica y Gestión Pública, el Curso y Certificación Básica en Conocimientos de Administración Pública, Curso y Certificación Intermedia en Políticas Públicas y Planificación, Curso y Certificación Intermedia en Formulación y Evaluación de Proyectos de Preinversión y la Maestría en Administración Pública.

Las Sede de la Delegación Regional Norte se ubica en el Palacio Departamental de Gobernación de Alta Verapaz, Primer Nivel, Oficina 07.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

## CON ACCIÓN PÚBLICA

# SEGEPLAN, ONSEC e INAP presentaron oficialmente la actualización del Organigrama Administrativo del Sector Público de la República de Guatemala

**Comunicación Social INAP**  
[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)

De forma conjunta y atendiendo a su ámbito de competencia, la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-, la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, presentaron oficialmente la actualización del Organigrama Administrativo del Sector Público.

Las autoridades de las Instituciones resaltaron que el objetivo de unificar esfuerzos para contar con un organigrama oficial del Sector Público es dotar de un instrumento de apoyo a las instituciones, estudiantes y ciudadanos en general, mediante el cual se visualice la estructura orgánica del Sector Público y especialmente del Organismo Ejecutivo; asimismo, conocer las entidades que conforman la administración pública, facilitando la comprensión de su funcionamiento y responsabilidad.

La principal incorporación en esta actualización es que el organigrama contiene el detalle de la estructura orgánica de cómo se conforman los Ministerios.

El trabajo realizado para obtener el Organigrama del Sector Público, nace como resultado de una extensa investigación que se realizó durante los años 2020, 2021 y 2022 por parte de las; dicho trabajo inició con la recopilación de Leyes que le dieron vida a cada institución que forma parte del Sector Público, se analizó la naturaleza y el funcionamiento de cada institución, revisando así también, el Reglamento Orgánico Interno, para lo cual fue necesario que cada institución validara la estructura y funcionamiento.

Para la actualización de este se revisaron los instrumentos legales de creación de las entidades; así como, el Manual de Organización del Sector Público 8ª Edición y el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público.

El Organigrama está conformado por:

1. Organismo Legislativo
2. Órganos de Control Político
3. Organismo Judicial
4. Órganos de Control Jurídico Administrativo
5. Organismo Ejecutivo
6. Instituciones, autónomas y descentralizadas



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

#### CON ACCIÓN PÚBLICA

## Con éxito 26 servidores públicos concluyeron el Diplomado en Planificación Estratégica y Gestión Pública en el Departamento de Petén

### Comunicación Social INAP

[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)

Alvaro Díaz Coronado, gerente del -INAP-, junto al director del Centro Universitario de Petén -CUDEP- participaron en la clausura del Diplomado en Planificación Estratégica y Gestión Pública, el cual contó con la participación de profesionales de las Municipalidades de San Benito, El Chal, San José, Santa Ana y Dolores, así como de la SEGEPLAN.

Díaz destacó la importancia de que los servidores públicos desarrollen competencias que les permitan aplicar el pensamiento estratégico como un factor de innovación, servicio y generación de valor público en cada uno de los servicios que se le brinda a la población.

Los profesionales agradecieron la oportunidad que el INAP les brindó por medio de la Delegación Regional Petén de acercar los servicios que el Instituto brinda a nivel central y que ahora pueden recibirlos de forma presencial en el Departamento.

En la clausura también se contó con la participación de la directora de Delegaciones del INAP, Ana Herrera y del Delegado Regional, Juan Cerritos.



# LLEVA *tu* CARRERA *como* SERVIDOR PÚBLICO *a* OTRO NIVEL



AGENDA de SERVICIOS para el  
FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL

2024



Descárgala en:



<https://inap.gob.gt/app>





Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

CON ACCIÓN PÚBLICA

## **INAP inaugura su tercera Delegación Regional**

**Comunicación Social INAP**  
[comunicacion@inap.gob.gt](mailto:comunicacion@inap.gob.gt)

Durante el último año el Instituto Nacional de Administración Pública ha inaugurado 2 Delegaciones Regionales, con lo que completa su 3ra. Delegación Regional, esta última ubicada en la Región Noroccidente.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, José Juan Gualberto de León, gobernador de Huehuetenango y el gobernador de Quiché, Gerson Alexis Morales, inauguraron la Sede de la Delegación Regional Noroccidente del INAP, la cual estará ubicada en la 11 calle 6-58 zona 1, actuales oficinas de la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-.

Alvaro Díaz Coronado, gerente del INAP resaltó que el instituto ha retomado su mandato institucional y que siendo el órgano técnico de la administración pública encargado de que se genere un proceso permanente de desarrollo institucional, era imperante la necesidad de tener presencia en el territorio, donde se articulan distintos actores que se coordinan para hacer una buena administración pública; por lo que después de 40 años, durante la administración del presidente de la República Dr. Alejandro Giammattei, se inició un proceso de reestructura que ahora permite impulsado la desconcentración de los servicios del Instituto y acercar los servicios al territorio.

Felicito a las autoridades del INAP por la desconcentración de sus servicios, a partir de hoy tenemos la oportunidad de tener al ente rector cerca de nosotros, para continuar con la profesionalización que cada uno necesitamos para seguir haciendo un mejor trabajo que se vea reflejado en el desarrollo de los municipios y departamento” Gobernador de Quiché.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

Sin lugar a duda el Presidente a tenido una visión muy importante y es que la atención tiene que llegar a donde más se necesita fortalecer la administración pública al servicio de la población es en los Departamentos de Huehuetenango y Quiché. Hoy podemos ver que hemos tenido avances importantes en muchos temas, pero específicamente la llegada del órgano técnico de la administración pública nos llena de mucha satisfacción. Gobernador de Huehuetenango.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

La Delegación Regional Noroccidente, replicará el modelo de atención institucional del INAP y pondrá a disposición de todos los servidores públicos Diplomados, Cursos, Certificaciones, la Maestría en Gestión Pública Local y el Doctorado en Investigación de Políticas Públicas.



Fotografía: Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-



**#inapes**  
GUATEMALA  
**DESARROLLO  
INSTITUCIONAL**

**Jefe Editorial**

Alvaro Gerardo Díaz Coronado

**Edición**

Ingrid Ibeth Bran Cuellar

**Diseño**

Lorenzo Alberto Cortez Coronado

**Fotografía**

Luis Alberto Mansilla Mayén

**CON  
ENFOQUE  
PÚBLICO**  
Espacio de Diálogo